

نصل بك الى قمة الأداء

برامج تدريبية متخصصة
شهادات مهنية معتمدة
إستشارات مالية و إدارية

البرنامج المتكامل لإعداد مدير التسويق

المادة التدريبية من إعداد

أ.د / زهير ثابت (رحمه ا)

www.camecenter.com

بسم الله الرحمن الرحيم

سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم



فهرس المحتويات



مقدمة

تقع عملية خلق قيمة للعميل وإشباع حاجاته ورغباته Customer value and satisfaction على رأس أولويات وممارسات الفكر التسويقى الحديث ولقد كانت الشركات الناجحة أكثر فاعلية لأنها لم تنظر للتسويق على أنه مجرد وظيفة منفصلة داخل الشركة Isolated business function ولكنه فلسفة تقود كل أنشطة وأعمال الشركة It is a philosophy that guides the entire organization.

إن الهدف الرئيسى للتسويق هو إشباع العميل من خلال بناء علاقة ذات قيمة مع العميل Building valued relationship with customer. ومن هنا لا يستطيع رجال التسويق تحقيق هذه المهمة وحدهم ، بل لابد أن يعملوا مع آخرين داخل الشركة وخارجها فى ضوء سلسلة القيمة Value chain من أجل تقديم منتج بقيمة عالية للعملاء To provide superior value to customer. وعلى هذا فالتسويق يطلب من كل فرد أن يفكر من منظور العميل Think customer ويبذل أقصى كل فى وسعة لخلق وتقديم قيمة أعلى ورضا أفضل للعميل To help create and deliver superior customer and satisfaction.

وكما يرى أحد الكتاب فإن المنظمات الناجحة تسويقياً هى المنظمات التى لا تعرف من الذى يعمل فى قسم التسويق ومن الذى يعمل فى الأقسام والإدارات الأخرى. إن كل فرد فى المنظمة لابد أن يأخذ قراراته فى ضوء تأثيرها على القيمة المقدمة للعميل. فالقيمة المقدمة هى المحك الرئيسى لإرضاء العميل حيث :

- إذا كانت القيمة المقدمة للعميل أقل من توقعات العميل= عميل غير راضى Unsatisfied.
- إذا كانت القيمة المقدمة للعميل تساوى توقعات العميل = عميل راضى satisfied.
- إذا كانت القيمة المقدمة للعميل أكبر من توقعات العميل = عميل سعيد Delighted.



وسوف يلاحظ القارئ أن كلمة القيمة Value قد تكررت فى كل سطر تقريباً من السطور السابقة ومن هنا ظهر التسويق الموجة بالقيمة Value-based marketing والإنتاج الموجة بالقيمة Value based production واستراتيجية العميل الموجة بالقيمة Customer value based strategic. وإجمالاً الإدارة الموجهة بالقيمة Value-based management.

وإذا كانت الشركات تنشأ وتحيا وتتطور لأنها تقدم شئ ذو قيمة للعميل ، فإننا سنناقش هذا الموضوع من خلال النقاط التالية :

(١) كيف يفكر العميل ؟

(٢) تطور الفكر التسويقي للشركات

(٣) الفلسفة التسويقية للشركة.

(٤) نظرة على التسويق من المنظور العربي.

(٥) دور التسويق في تدعيم الميزة التنافسية للشركة .

(٦) المنظمات الموجهة بالتسويق والمنظمات الموجهة بالأموال.

وفيما يلي عرض لهذه النقاط :





(١) كيف يفكر العميل؟

كيف يفكر العميل ؟ كيف يختار العميل المنتج أو الخدمة ؟ سؤال واضح والإجابة عليها أيضاً واضحة. إنه يختار العرض الذى يحقق له أعلى قيمةThe best value ومن هنا فلابد أن تكون المنافع التى يحصل عليها العميل من المنتج أعلى من تكلفة الحصول على هذا المنتج.

ولزيادة فاعلية هذه العملية نحاول أن نضع أنفسنا مكان العميل ونعيش معه يوم كامل A day in the life of customer ونكون نحن العملاء Become the customer ونجعله يصف الأداء الحالى للتعامل معه ، ثم يعرض لنا ما يريده فعلاً من الشركة.

(٢) تطور الفكر التسويقي للشركات

مرت الشركات بثلاث مراحل في نظرتها للعميل أولها فلسفة التوجه بالإنتاج ثم البيع وأخيراً التوجه بالعميل. ولكي تنجح الشركات فلابد أن تنتقل من فلسفة التوجه بالإنتاج Production أو البيع Sales إلى فلسفة التوجه بالعملاء والتسويق Customer & marketing philosophy. ولكي تنجح الشركات وتستمر فلابد أن تقدم لعملائها قيمة أعلى Superior value من خلال بناء علاقة قوية مع العملاء Customer relationship وليس فقط بناء أو تصميم منتجات Building product ويجب أن يكونوا أفضل في بناء هندسة السوق Marketing engineering وليس هندسة وبناء المنتجات فقط Product engineering.

وتعتقد الكثير من الشركات أن الحول على العميل هو مسئولية إدارة التسويق أو المبيعات وحدها. لكن الشركات الناجحة وصلت إلى قناعة مؤداها أن إدارة التسويق وحدها لا تستطيع ذلك فبالرغم من أن التسويق قد يكون له دور أساسى فى ذلك إلا أنه يظل مجرد شريك Partner فى جذب والحفاظ على العملاء ولا يستطيع أفضل المسوقين فى العالم يبيع منتج غير جيد. ويكون نشاط التسويق فعال فقط فى الشركات التى تكون فيها كل الإدارات وكل الموظفين يعملون فى ظل نظام متكامل يقدم قيمة عالية للعملاء .
Teamed up to form a competitively superior customer value delivery system.

فالناس تذهب إلى ماكدونالدز مثلاً ليس من أجل الهامبورجر (المنتج) فقط لكن من أجل النظام المتكامل System فقد يقدم الآخرون منتج بطعم أفضل أما ماكدونالدز فقد وضع نظام متكامل (داخلى وخارجى) فالكل شركاء العمل ، الموردون ، أصحاب التراخيص
(المحلات) وجمعيهم يقدمون قيمة عالية وغير عادية للعميل Exceptionally high customer value.

(٣) الفلسفة التسويقية للشركة

في حالة تطبيق المفهوم التسويقي ، هناك خمس فلسفات متعددة للتسويق ، لكن الشيء الهام هو أن تدعم الفلسفة المستخدمة في استمرارية الشركة و أدائها طويل الأجل. وهذه الفلسفة هي :

١- التسويق الموجة بالعميل Consumer-oriented M.:

وهذا يعنى أن ترى الشركة وتنظم نشاطها التسويقى من وجهة نظر العميل.

٢- التسويق الابتكاري Innovated M.:

وهو أن تبحث الشركة باستمرار وتطور منتجات جديدة وتُدخل تحسينات فى نشاطها وأدائها التسويقى.

٣- التسويق الموجة برسالة الشركة Sense-of-mission M.:

وهو أن تصيغ الشركة رسالتها من منظور شامل للعميل وليس من المفهوم الإنتاجى الضيق فقط فمثلاً أحد البنوك كانت رسالته أنه يعمل فى الخدمات المصرفية لكنة وسع هذا المفهوم لتصبح رسالته Ethical bank.

٤- التسويق الموجة برفاهية المجتمع Societal M. :

من خلال التركيز على إشباع رغبات العملاء ، رفاهية المجتمع ، تحقيق رغبات الشركة (أرباح).

٥- التسويق الموجة بالقيمة Value- based M.:

وهو أن تضع الشركة أغلب مواردها فى استثمارات تحقق قيمة Value فى النهاية للعميل. فبعض رجال التسويق يقومون بأنشطة مثل تكييف الإعلان لفترة ، إجراء تغيرات طفيفة فى التغليف ...الخ. وقد تزيد هذه الأنشطة المبيعات فى الأجل القصير لكنها تضيف قيمة مضافة قليلة Add less value إذا ما قورن ذلك بإدخال تحسينات حقيقة Actual improvements فى جودة المنتج ، تحقيق ولاء طويل الأجل ، تعظيم القيمة التى يحصل عليها العملاء من الشركة. وكمثال على ذلك شركة Dell والتى كانت رائدة Pioneer فى التسويق من خلال الإنترنت وقضيت على فكرة وجود موزعين بينها وبين العملاء.

والآن:

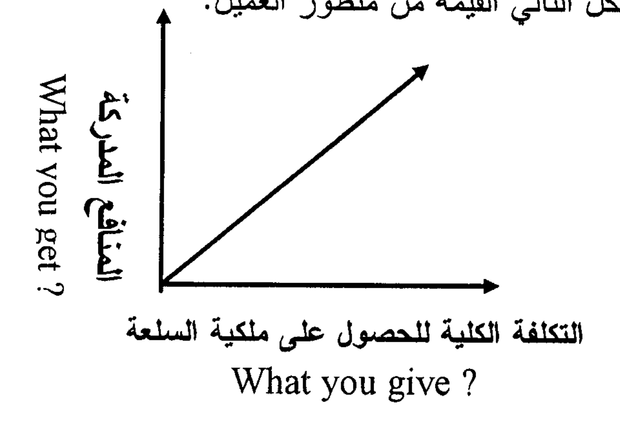
ما هى الفلسفة التسويقية لشركتكم ؟



ويرى (Christopher, 1996) أن عملية خلق القيمة للعميل Customer value تحدث عندما تكون المنافع المدركة التي يحصل عليها العميل تفوق ما يدفعه العميل للحصول على هذه المنافع ، أي أن :

القيمة من منظور العميل = المنافع المدركة (ماذا تأخذ ? What you get) / تكلفة الحصول على السلعة (ماذا تدفع ? What you give)

وعلى هذا فإن دور المنظمة هو تعظيم هذه القيمة من خلال تعظيم المنافع المدركة و/أو تقليل تكلفة الحصول على ملكية السلعة. ويوضح الشكل التالي القيمة من منظور العميل.



وتتفق أفكار (Walters & Lancaster, 2000) مع الأفكار السابقة ويعرفان القيمة على أنها " مزيج المنافع الذى يقدم للعميل مطروحاً منها التكاليف الكلية التى يتحملها لامتلاك هذه المنافع . وعلى هذا فإن القيمة عبارة عن مقارنة بين مجموعة من المنافع من ناحية والتكلفة التى يتحملها العميل فى الحصول على وامتلاك المنتج أو الخدمة من ناحية أخرى".

"Value is determined by the utility combination of benefits delivered to customer less the total costs of acquiring the delivered benefits. Value is then a preferred combination of benefits (value criteria) compared with acquisition costs" , (Walters % Lancaster, 2000).

(٤) نظرة على التسويق من المنظور العربى

ربما يثار تساؤل فى البداية عن معنى التسويق! والإجابة أن هناك الكثير من التعريفات ربما بعدد كُتاب التسويق. ويمكن حصر هذه التعريفات فى نوعين :

(١) التعريفات التى تركز على العمليات التى يقوم بها النشاط التسويقى Process of marketing أى الأنشطة الوظيفية التسويقية التى تقوم بها الشركة Function activities.

(٢) التعريفات التى تركز على أن التسويق عبارة عن توجة Orientation أو فلسفة Philosophy للشركة ككل وذلك كما يلى :

التسويق هو العملية الإدارية الخاصة بتحديد ، توقع ، إشباع حاجات ومتطلبات العميل مع تحقيق ربح أو بكفاءة وفاعلية أعلى

Marketing is the management process for identifying , anticipating , and satisfying customer requirements profitably. (efficiently and effectively). (Wilson et al., 1997)

والآن:

١- ما الفرق بين هذا التعريف وتعريفك للتسويق ؟

٢- برأيك ما هو الجديد فى هذا التعريف ؟

لقد أصبح التسويق الآن فلسفة الشركة An organizational philosophy أو هو أسلوب أو طريقة الأداء داخل المنظمة كلها An approach to doing business

ويرى (Drucker, 1973) أن التسويق هو باختصار رؤية الشركة كلها من منظور العميل.. رؤيتها من منظور النتائج النهائية التى تريد تحقيقها .. رؤيتها بعيون العميل.

ما رأيك فى ذلك ؟

(٥) دور التسويق فى تدعيم الميزة التنافسية للشركة

بعد هذا التعريف بدأ يظهر تحول واضح فى الفكر الإدارى يركز على الاهتمام بالموقف التنافسى للشركة Competitive position. وعلى هذا فالمفهوم التسويقى عبارة عن توجة إدارى يدرك النجاح Success يعتمد أساساً على تحديد Identifying حاجات العملاء المتغيرة بإستمرار Changing customer wants وتطوير Deveolping المنتجات والخدمات التى تشبع هذه الحاجات بأسلوب أفضل مما يقدمة المنافسون Better than those of competitiors.

ومن هنا بدأ الربط بين إشباع حاجات العملاء وما يقدمة المنافسون. فإذا كانت الشركة تعمل بأسلوب أفضل قليلاً مما يتوقعه العميل ، وإذا كان هذا يُنفذ بأسلوب أفضل عما يقدمة المنافسون فإن الشركة سوف تنجح Successful فى الأجل الطويل.

وعلى هذا يمكن ربط ما تقدمة الشركة وما يقدمة المنافسون للعمنيل من خلال الشكل التالى:

التركيز على المنافسين

قوى ←-------------→ ضعيف

التركيز على العميل: ضعيف (أعلى) ↕ قوى (أسفل)

التركيز على المنافسين Competitor centered	التركيز على الشركة ذاتها Self-centered
التوجة بالسوق (العميل ، المنافسون) Market driven	التوجة بالعميل Customer oriented

وكما يتضح من الشكل فإن التوجة بالعميل والتوجة بالمنافسين يوضح نفسة فالشركة فى الحالة الأولى تعطى اهتمام أعلى للعميل وتتخذ قراراتها طبقاً لرغبات العميل. وفى الحالة الثانية فإن قراراتها موجهة بما يقوم به المنافسون.

أما الخلية الخاصة بالتركيز على الشركة ذاتها Self-centered فهى تتسم بأن الشركة تركز على التحسين السنوى فى النسب التشغيلية الخاصة بها ، أو على التحسينات فى حجم المبيعات بدون مقارنة هذه التحسينات بالتحسينات التى يحققها المنافسون وهذا الإتجاه مدمر إذا نظرنا إلية من منظور استراتيجى.

ونجد الخلية الرابعة وهى الخلية التى تعتمد على التوجة بالسوق Market driven على العكس تماماً من الخلية السابقة مباشرة وتركز الشركات فى هذه الخلية على تحقيق استجابة متوازنة A balance responsiveness لرغبات العملاء To Customer requirements من ناحية ومقارنة ذلك بما يقوم به المنافسون فى هذا الصدد Direct conpetitor comparispns من الناحية الأخرى.

والآن حدد :

(١) **موقع شركتك فى أى خلية تقع!!**

(٢) **المبررات والممارسات.**

(٣) **ما هو المطلوب للوصول إلى الخلية رقم (٤).**

٦) المنظمات الموجهة بالتسويق والمنظمات الموجهة بالنواحى المالية

يرى (Doyle, 1994) أن هناك نوعين من المنظمات وهى :

١- المنظمات التى تبدأ بالتسويق والتى أسماها أهل اليمين .Right- handed org.

٢- المنظمات التى تبدأ بالنواحى المالية والتى أسماها أهل الشمال .Lift-handed org .

ويرى أن أغلب المديرين فى الإدارة العليا يركزون على أن الهدف الرئيسى للشركة هو الربحية Profitably، النمو Growth ، وتعظيم قيمة أموال المساهمين Share holder value. لكنه يرى أن هناك خطورة من ذلك حيث أن " العميل الراضى هو مصدر Source of كل الأرباح All profit وهو الذى يعظم أموال المساهمين Share holder value ". فالعميل يستطيع أن يختار منتجات المنافسين إذا قدموا منتجات أفضل وخدمات أحسن من الشركة وبالتالى فإن أرباح ومبيعات الشركة سوف تتدهور وعلى هذا فإن الهدف الرئيسى يجب أن يكون هو إرضاء العميل ويجب أن يكون هذا هو أحد معايير قياس أداء المديرين.

وفى منظمات أهل الشمال أو ما يسمى بالمنظمات الموجهة بالنواحى المالية Financially-driven org فإن التركيز على الخطة المالية أو الموازنات (موازنات التكاليف – موازنات المبيعات – موازنات المصروفات – موازنات الديون والأصول) وكذلك مكونات المزيج التسويقى وكلها محكومة وتسعى إلى تحقيق الهداف المالية. وعلى هذا عندما تنخفض المبيعات فإنه لابد من تخفيض التكاليف وأولها تكاليف الترويج والإعلان وتكاليف البحوث والتطوير.

وعلى العكس من ذلك منظمات أهل اليمين أو المنظمات الموجهة بالسوق .Market-driven org ، فإن الهدف الرئيسى هو إرضاء العملاء. وهذا يشمل فهم والتعرف على الشرائح السوقية ، ثم يلى ذلك إدارة المزيج التسويقى لضمان مقابلة رغبات العملاء أو تجاوز هذه الرغبات.

ويُطبق المدخل الأول في الشركات البريطانية والأمريكية ، أما المدخل الثاني فيُطبق في الشركات اليابانية كما يطُبق هذا المدخل في الشركات التي وصلت في التعامل مع عملائها إلى العميل السعيد Delight customer .

ويتطلب هذا المدخل عدم اقتصار الفكر التسويقي على رجال التسويق أو حتى على الإدارة العليا ، بل يتعدى ذلك إلى كل موظفي الشركة والتعامل مع العميل بهذا الأسلوب وأن يتم تدريبهم وتقييمهم بُناءاً على ذلك.

ويتضح الفرق بين أهل اليمين وأهل اليسار أو التوجه بالقيمة والتوجه بالنواحى المالية من الشكل التالى :

MARKETING IS NOT SOMEBODY RSPONSIBILITY

MARKETING IS EVERYBODYS RESPONSIBILITY

الأهداف التسويقية	توقعات العميل	القرارات التسويقية	الخطط المالية	الأهداف المالية

الوظيفة التسويقية ⟷

- الأسواق المستهدفة.
- الشرائح السوقية.

⟷

- تصميم المنتجات.
- إدارة المنتجات.
- التسعير.
- الخدمات المقدمة.
- الانطباع أو السمعة.
- العمليات التسويقية.

⟷ عناصر المزيج التسويقي ⟷

- معدل دوران مرتفع للمنتج.
- هامش الربح المرتفع.

⟷ معدل العائد على الأموال المرتفع. ⟷ الخطة أو الموازنة المالية.

Right-handed organization

استراتيجية الشركة
Business strategy

Left-handed organization



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الأولى :

المفهوم الحديث للتسويق

ا.د / زهير ثابت

التسويق
Marketing

ماهو مفهومك لوظيفة التسويق فى ضوء المفهوم الحديث للتسويق

لفهم طبيعة العلاقة بين التسويق والوظائف الأخرى ينبغى أن نعرفك أولاً معنى التسويق :



مجموعة من الوظائف التى تتعلق بتدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المنظمات بغرض إشباع رغبات وإحتياجات المشترين وتحقيق أهداف الشركة التى تسوق منتجاتها .



الأسئلة التي يطرحها المسوقون

١. كيف نستطيع تحديد واختيار شريحة/شرائح السوق المناسبة لنخدمها؟

٢. كيف نستطيع أن نفرق بين عروضنا وعروض منافسينا؟

٣. كيف يجب أن نستجيب إلى العملاء الذين يضغطون علينا لنقدم سعراً أقل؟

٤. كيف يمكننا أن ننافس المنافسين الذين تكون تكلفة إنتاجهم أقل وسعرهم أقل محلياً أو عالمياً؟

٥. إلى أي حد نذهب في تصميم معروضاتنا وفق متطلبات كل عميل؟

٦. ما هي الطرق الرئيسية لتنمية أعمالنا؟

٧. كيف نستطيع عمل ماركات أقوى؟

٨. كيف نستطيع تخفيض تكلفة طلب شراء العميل؟

٩. كيف نستطيع أن نبقي على ولاء العملاء لفترة طويلة؟

١٠. كيف نعرف أياً من العملاء أكثر أهمية؟

١١. كيف نستطيع أن نقيس العائد من الإعلانات والترويج للبيع والعلاقات العامة؟

١٢. كيف نستطيع زيادة إنتاجية فرق البيع؟

١٣. كيف نستطيع إنشاء قنوات متعددة ونتعامل مع الخلافات الناتجة في القنوات؟

١٤. كيف نجعل إدارات الشركة الأخرى أكثر ميولاً تجاه العميل؟

عناصر إدارة النشاط التسويقي

البيئة التكنولوجية والمادية

البيئة الديموجرافية والاقتصادية

الوسطاء التسويقيون

نظام التخطيط التسويقي

نظام المعلومات التسويقية

المنتج

المستهلك المستهدف

السعر

التوزيع

الترويج

الجماهير

الموردون

النظام الخاص بتنظيم وتنفيذ النشاط التسويقي

نظام الرقابة التسويقة

المنافسون

البيئة الاجتماعية والثقافية

البيئة السياسية والقانونية

الخطوات الرئيسية في عملية إدارة التسويق

للمسوقين طريقة تفكير خاصة بهم. شأنهم في ذلك شأن المحاسبين والمحاسبين والمهندسين والعلماء. ينظر المسوقون إلى عملية إدارة التسويق على أنها تتكون من خمس خطوات أساسية يمكن عرضها كما يلي:

$$R \rightarrow STP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow C$$

حيث تعني الحروف:

R = Research (البحوث) أي بحوث السوق

STP = التجزئة/التقسيم Segmentation والاستهداف Targeting وتثبيت صورة المنتج Positioning في ذهن العملاء.

MM = مزيج التسويق Marketing Mix ومعروفة بطريقة شائعة بالأربعة P's وهي المنتج Product والسعر Price والموقع Place والترويج Promotion.

I = التنفيذ Implementation

C = الرقابة Control أي الحصول على التغذية الراجعة وتقييم النتائج ومراجعة وتطوير استراتيجية تجزئة واستهداف ومواقع السوق STP ومزيج السوق MM.

عناصر إدارة النشاط والتسويقي ....

النشـــــاط	محتـــوى النشـــاط
تحليل البيئة وبحوث التسويق	دراسة العوامل الخارجية المؤثرة علي النشاط التسويقي كالعوامل الإقتصادية والمنافسة وتجميع البيانات لعلاج مشكلات تسويقية معينة .
تخطيط المنتجات	تصميم المنتجات ، التنويع والتشكيل ، الإسم التجارى التغليف والتعبئة ، حذف المنتجات .
التوزيـــع	تحديد منافذ التوزيع ، النقل والتخزين ، تجارة الجملة وتجارة التجزئة ، والعلاقات مع الموزعين .
الترويـــج	مزيج من الإعلان والنشر والبيع الشخصى وأساليب تنشيط المبيعات والعلاقات العامة .
التسعـــير	تحديد مستويات الأسعار وأساليب التسعير الخصومات والمسموحات .
المسئولية الإجتماعية للتســويق	الإلتزام من جانب مديرى التسويق بتقديم المنتجات والخدمات والأفكار المفيدة والأخلاقية والتى تحقق الأمان للمستهلكين .
إدارة النشاط التســـويقى	التخطيط والتنفيذ والرقابة علي الأنشطة التسويقية .

مهام التسويق

CONVERSOPMAL MARKETING	١- التسويق التحويلى
STIMULATIONAL MARKETING	٢- التسويق المحفز
DEVELOPMENTAL MARKETING	٣- التسويق التطويرى
REMARKETING	٤- إعادة التسويق
SYNCHRO MARKETING	٥- التسويق المتزامن
MAINTENANCE MARETING	٦- التسويق الحمائى
DEMARKETING	٧- الحد من التسويق
COUNTER MARKETING	٨- التسويق المضاد

نموذج النظام التسويقي ...

متغيرات مستقلة « أسباب »

عناصر يمكن التحكم فيها « عناصر المزيج التسويقي »

* المنتجات
* الأسعار
* التوزيع
* الترويج

عناصر لا يمكن التحكم فيها « ظروف البيئة التسويقية »

(١) الظروف الاقتصادية
(٢) الظروف السياسية والقانونية
(٣) الظروف الديموجرافية
(٤) الظروف الثقافية والاجتماعية
(٥) الظروف التكنولوجية
(٦) الظروف الطبيعية

متغيرات تابعة « نتائج »

إستجابة سلوكية

* الشعور
* البحث عن المعلومات
* تقييم البدائل
* قرار الشراء
* أحساسيس ما بعد الشراء

مقاييس الأداء

١- المبيعات
٢- النصيب السوقى
٣- التكلفة
٤- الربح
٥- العائد على الاستثمار
٦- التدفقات النقدية
٧- ربحية السهم
٨- الصورة الذهنية

علاقة وظيفة البيع بالمزيج التسويقي

المزيج التسويقي

المنتج PRODUCT

السعر PRICE

المكان PLACE

الترويج PROMOTION

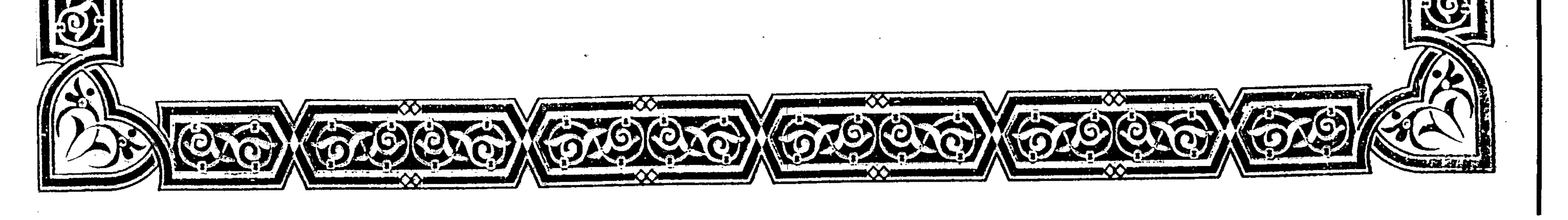
البيع غير الشخصى

البيع الشخصي

تنشيط المبيعات

الإعلان

النشر



الـ Four Ps	**الـ Four Cs**
Product المنتج	Customer value القيمة للعميل
Price السعر	Cost to the Customer التكلفة بالنسبة إلى العميل
Place المكان	Convenience الراحة
Promotion الترويج	Communication الاتصال

ما هي تحديات التسويق التي تواجهها معظم الشركات؟

لقد طلبت خلال السمنارات التي قمت بها من العديد من المديرين أن يصفوا لي كيف يرون عملاء اليوم. فيما يلي إجاباتهم:

- أصبح العملاء أكثر رفعة وحساسية تجاه السعر.
- إنهم لا يجدون الوقت الكافي ويريدون ارتياحاً أكثر مع المنتجات والخدمات.
- يلاحظون اختلافات متزايدة في المنتج بين الموردين.
- يهتمون بدرجة أقل بماركة المصنعين ويتقبلون بدرجة أكبر ماركات البائع مرة ثانية والمنتجات العامة.
- لديهم توقعات عالية تجاه الخدمة.
- لديهم ولاء متناقض تجاه الموردين.

ثم سألتهم عن جودة عمل أدواتهم التسويقية، فردوا علي بقولهم:

- إن منتجاتهم لا تختلف كثيراً عن منتجات منافسيهم.
- إنهم يضحون بالكثير من الخدمات المكلفة والإضافات الأخرى ليحصلوا على البيع.
- إن أسعارهم متوافقة مع أسعار منافسيهم.
- إن الإعلان أصبح أكثر تكلفة وأقل فعالية.
- إنهم ينفقون أكثر من اللازم على ترويج المبيعات.
- إن تكلفة فرق المبيعات في ارتفاع مستمر.

متطلبات نجاحك في التسويق

- أن تتذكر دائماً أن عميلك يشترى منفعة ....
- أن تحرص على تحقيق التوازن ما بين مصالح عميلك ومنظمتك ومجتمعك ...
- أن تعد تنظيماً تسويقياً فعالاً يحقق الإتصال ما بين المنتج والعميل ...
- أن تصمم إستراتيجياتك وخططك التسويقية على ضوء أهدافك التسويقية ...
- أن تحلل قدرات منظمتك وتحدد مواطن القوة والضعف فيها ...
- أن تدرس بيئة منظمتك وتعيش وتحلل ما بها من فرص وتهديدات ...
- أن تفهم جيداً رسالة منظمتك وأهدافها الرئيسية ...
- أن تتعرف على حاجات عملائك الحاليين والمرتقبين وتقدم منتجاً يتفق معها ويشبعها ...

المجالات الواحد والعشرون الرئيسية لقرارات التسويق

١- الأهداف والاستراتيجيات التسويقية	١٢- الخدمة المتميزة للعملاء
٢- تحليل مناخ التسويق	١٣- اتصالات التسوق المتكاملة
٣- التجزئة والاستهداف	١٤- إدارة التوزيع وقنواته
٤- التمييز وتثبيت صورة الشركة فى ذهن العملاء	١٥- التسويق للعملاء التجار
٥- التسعير	١٦- تطوير المنتج الجديد
٦- إدارة المنتج	١٧- نظام المعلومات الاستخبارية للتسويق
٧- إدارة الإعلانات	١٨- المؤشرات القياسية لعدالة العلامة التجارية
٨- العلاقات العامة	١٩- إدارة المبيعات
٩- إدارة الترويج	٢٠- أداء التسويق
١٠- الاستجابة المباشرة للتسويق	٢١- تنظيم التسويق
١١- إدارة علاقات السوق	

أستقصـــــاء
المفهــــوم الحـــــديث للتســـــويق

فيما يلى عدد من العبارات التى تقيس مدى فهمك للمفهوم الحديث للتسويق . أقرأ كل عبارة من هذه العبارات ثم حدد درجة موافقتك على كل منها بوضع علامة (√) أمام الخانة التى تعكس وجهة نظرك .

م	العبـــــــــارات	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
١	وظيفة التوزيع أكثر شمولاً وأتساعاً من وظيفة التسويق .			
٢	تقتصر علاقات التبادل التى تتم فى التسويق على السلع والخدمات فقط .			
٣	طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق يفضل ضم جميع أقسام التسويق فى إدارة واحدة .			
٤	يقتصر النشاط التسويقى على المنظمات التى تسعى إلى تحقيق الربح .			
٥	التسويق عملية أقتصادية وليس عملية إجتماعية.			
٦	التسويق كنشاط يتوسط عملية الأنتاج والأستهلاك.			
٧	التسويق نظام يختص أساساً بتخطيط وتطرير المنتجات وتسعيرها .			

تابع أستقصاء
المفهوم الحديث للتسويق

م	العبارات	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
٨	التسويق يخلق المنافع ويساهم فى رفع مستوى معيشة الأفراد .			
٩	التوجة بالبيع يركزاً أساساً على أشباع المستهلكين وارضائهم .			
١٠	يعتبر تحليل سلوك المستهلك مدخلاً أساسياً لتصميم الأستراتيجية التسويقية .			
١١	يقوم المفهوم الحديث للتسويق علي تسويق ما يمكن أنتاجه بدلاً من أنتاج ما يمكن تسويقة .			
١٢	يعكس سلوك المستهلك مدى رضائه عما تقدمه له المنشأة من منافع.			
١٣	طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق يهتم المستهلكين فى المقام الأول بمدى وفرة المنتج وأنخفاض سعره.			
١٤	يسعى التوجة بالأنتاج إلى تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات .			
١٥	طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق فأن نقطة الأنطلاق فى رسم وتصميم الأستراتيجيات والسياسات والبرامج التسويقية هى حاجات ورغبات المستهلكين .			

تابع أستقصاء
المفهوم الحديث للتسويق

م	العبارات	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق
١٦	يقوم المدخل الإجتماعى فى التسويق علي تفضيل المستهلك للمنظمة التى ترعى مصالح المستهلك والمصلحة العامة فى نفس الوقت .			
١٧	يقوم مدخل التوجة بالبيع على تحسين نوعية حياة المستهلكين وتعظيم فرص الأختيار أمامهم .			
١٨	وفقاً للمفهوم الأنتاجى تحصل على الربح عندما تنجح فى أشباع حاجات المستهلكين .			
١٩	تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى تقبل وتطبيق المفهوم الحديث للتسويق بدرجة أكبر من المنطمات متوسطة وصغيرة الحجم .			
٢٠	مزيج التسويق ومزيج الترويج مصطلحان يفيدان نفس المعنى .			
٢١	التسويق بالعلاقات يسعى إلى كسب رضا العملاء صفقة بصفقة .			
٢٢	التسويق بالعلاقات يقوم أساساً على جودة العلاقة بين المورد والمشترى .			
٢٣	يظهر التسويق بالعلاقات درجة عالية من الالتزام نحو المستهلك .			
٢٤	يركز التسويق البيئى على تقديم منتجات صديقة للمستهلك والبيئة .			
٢٥	التسويق الالكترونى يتطلب اعادة هندسة العمليات التسويقية .			

استقصـــــاء
دور إدارة التسويق فى الشركة

١- ما هى الأهداف التى تسعى شركتك إلى تحقيقها ؟

....

....

....

٢- أذكر أهم أهداف إدارة التسويق فى شركتك ؟

....

....

....

٣- ما هى الأعباء التى تقوم بها إدارة التسويق فى شركتك ؟

....

....

....

٤- هل تعتقد أن هناك مهام أخرى يجب أن تقوم بها إدارة التسويق فى شركتك؟

....

....

....

٥- هل هناك مهام تقوم بها إدارة التسويق حالياً ، وتعتقد أنها لا يجب أن تؤديها ؟ وما هى هذه المهام ؟

نعم .... لا ....

المهام :

....

....

....

٦- هل يوجد - من وجهة نظرك - مهام تقوم بها إدارة التسويق ، وتؤديها فى نفس الوقت إدارة أو إدارات أخرى بالشركة ؟

....

....

....

٧- هل يوجد توصيف وظيفى لوظائف إدارة التسويق فى شركتك ؟

لجميع الوظائف .... لعدد كبير .... لعدد قليل ....

لا يوجد ....

٨- بماذا تصف العلاقة بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى فى شركتك ؟

تنفيذية .... إستشارية .... خدمية ....

رقابية..................... أخرى (حدد) ....

٩- هل يوجد دليل تنظيمى للشركة ؟

نعم .... لا ....

تاريخه : ....

الجهة التى أعدته : ....

١٠- أذكر أهم المزايا التى تتمتع بها إدارة التسويق فى شركتك ؟

.... تأييد الإدارة العليا .... توفر العاملين الملائمين

.... تعاون الإدارات الأخرى .... توفر الإمكانات المادية

.... النظرة الإيجابية لعمل الإدارة .... أخرى (حدد)

١١- ما هى أهم المشكلات التى يواجه إدارة التسويق فى شركتك ؟ وما هى إقتراحاتك لحلها ؟

....

....

....

....

١٢- أذكر أهم الجوانب التى ترى - من وجهة نظرك - ضرورة تطويرها فى إدارة التسويق بشركتك ؟

....

....

....

١٣- ما هي أهم الوسائل لتطوير الجوانب السابق ذكرها ؟

....

....

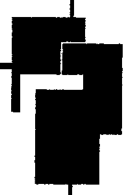
....

١٤- بشكل عام ، هل تعتقد إن إدارة التسويق في شركتك ناجحة في تحقيق أهدافها والمهام المطلوبة منها ؟

.... ناجحة تماماً .... ناجحة .... ناجحة إلى حد ما .... فاشلة .... فاشلة تماماً



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الثانية :

البيئة التسويقية للشركة

ا.د / زهير ثابت



البيئة التسويقية للشركة ...

ماهى البيئة التسويقية للشركة ؟

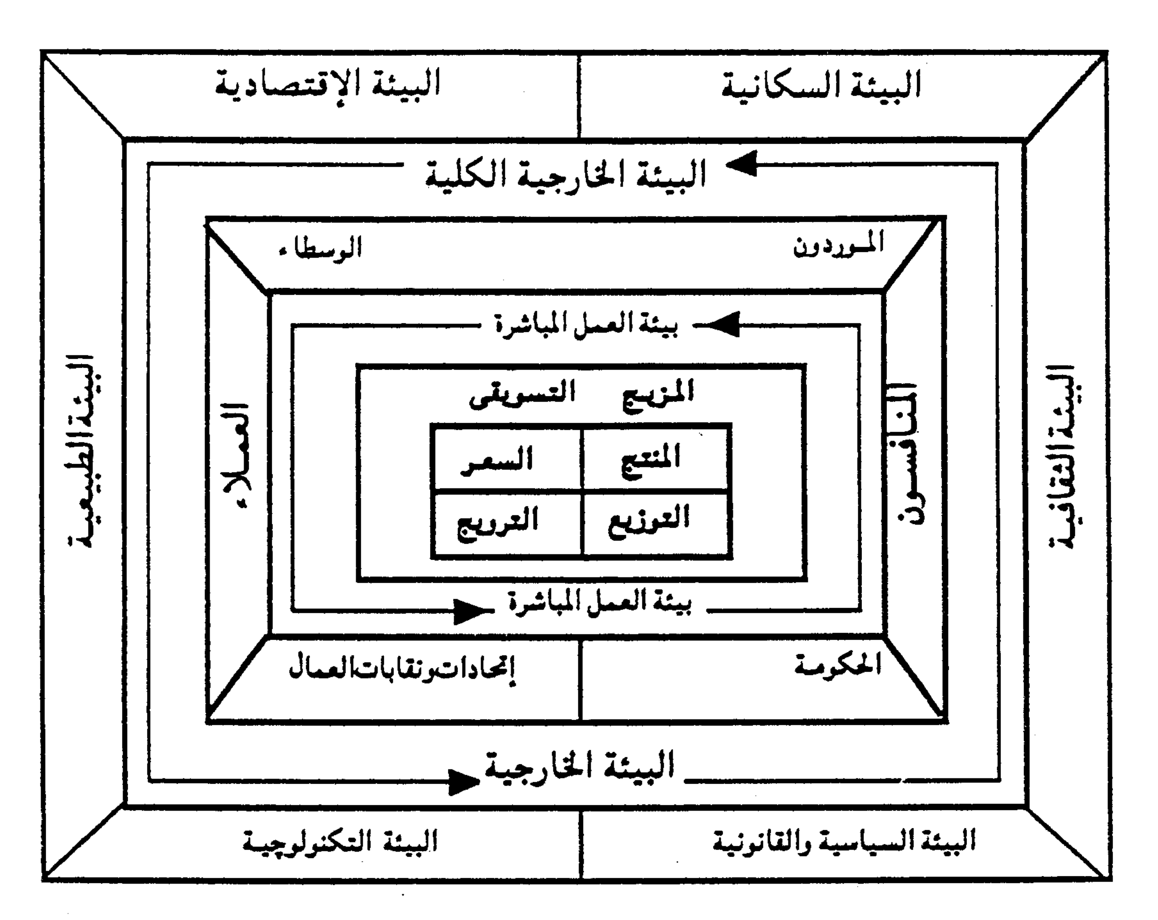
تتضمن البيئة التسويقية جميع العوامل التى تقع خارج حدود وظيفة التسويق، والتى لايمكن التحكم فيها، وتعتبر متغيرة ومقيدة بطبيعتها ولها صلة وثيقة بإتخاذ القرارات التسويقية.

لماذا التعريف بالبيئة التسويقية للشركة ؟

طالما أن الشركة تعمل فى ظل بيئة ديناميكية متحركة وتواجه دائماً بالتغيرات المختلفة فى محيط عملها، والتى تؤثر على قراراتها وخططها التسويقية فإن المهمة الرئيسية لمتخذ القرارات التسويقية تقتضى منه ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها، وتحديد آثارها على الأداء التسويقى، وما تتيحه من فرص وما تفرضه من قيود وتهديدات، والعمل على إحداث التوازن الفعّال بين حركة القوى البيئية الخارجية التى لا تخضع لسيطرته، وتحكمة فى عناصر المزيج التسويقى الذى يمكنه السيطرة عليه.

ماهى المستويات التى تتألف منها البيئة التسويقية للشركة ؟

يمكن تقسيم البيئة التسويقية إلى ثلاث مستويات يوضحها الشكل التالى :



البيئة التسويقية للشركة

أ- البيئة الخارجية الكلية :

وتتضمن كافة العوامل التى تقع خارج حدود الشركة ونطاق سيطرة الإدارة والتى يتم العمل فى إطارها وتشمل العوامل :

الديموجرافية ، السياسة والقانونية، الإقتصادية ، التكنولوجية ، الثقافية ،الإجتماعية والطبيعية أو الأيكولوجية.

ب- البيئة الخارجية الجزئية :

وتتضمن أيضاً البيئة المباشرة للعمل وتتضمن جميع المنشآت والأفراد الذين يتعاملون مع

الشركة بشكل مباشر ويؤثرون على أدائها. وتشمل هذه البيئة :

العملاء ، الموردون ، المنافسون ، الموزعون ، نقابات العمال، المساهمون، الدائنون ، والغرف التجارية والإتحادات الصناعية.

جـ- البيئة الداخلية للمؤسسة :

وتشمل كافة موارد وإمكانيات الشركة غير التسويقية المادية والبشرية والمالية والفنية. وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للشركة أو مواطن ضعف فيها.

ودراسة العوامل البيئية المحيطة داخل وخارج الصناعة يتطلب التنبؤ بإتجاهاتها فى المستقبل، ويطلق على هذا النوع من التنبؤ إسم التنبؤ الإستراتيجى .

ماهى السمات التى تميز عوامل البيئة الخارجية ؟

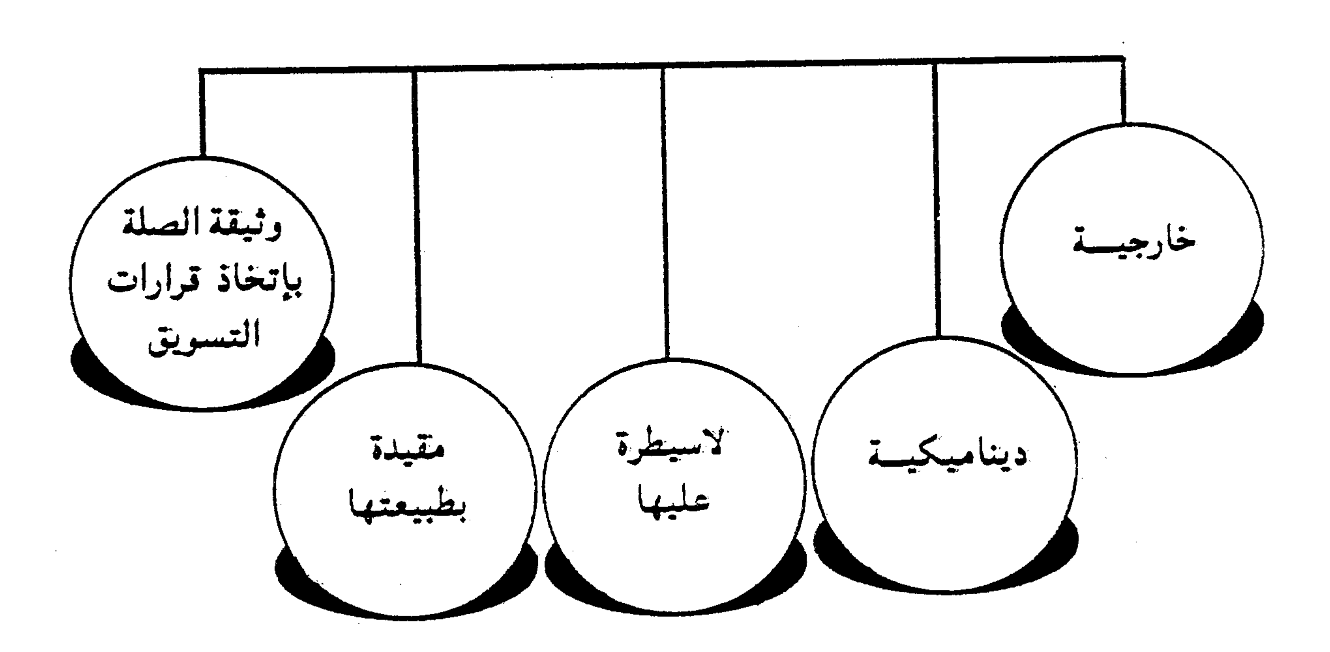
تتميز العوامل البيئية الخارجية بأنها :

لاحظ أن :

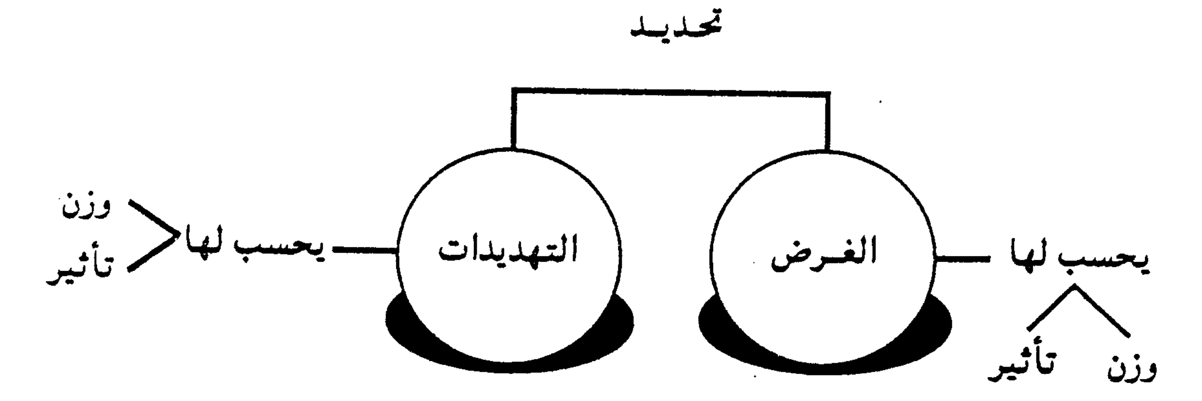
تحليل وتقييم التغيرات البيئية يسفر عن :

وتذكر أن :

الفرصة : مجال جذاب تتمتع فيه الشركة بميزة نسبية تيسر لها النجاح فيه عن منافسيها.

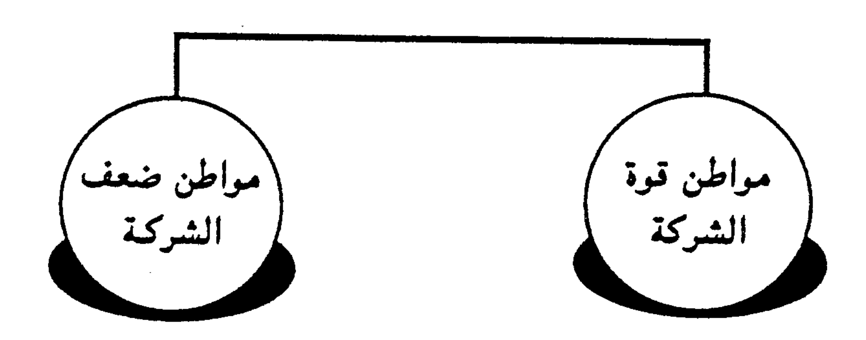


التهديد : تغير سلبى لا يتوافق مع إتجاهات الشركة ويؤثر تأثيراً ضاراً على تحقيق أهدافها.



وفى النهاية تذكر أن :

تحليل وتقييم إمكانيات وموارد المؤسسة يساعد على تحديد :



العوامل التى تتألف منها البيئة الخارجية الكلية

العوامل الديموجرافية	العوامل الإقتصادية	العوامل السياسية والقانونية	العوامل التكنولوجية	العوامل الثقافية والإجتماعية	العوامل الطبيعية
- عدد السكان	- النظام الإقتصادى	- النظام السياسى	- معدل التقدم التكنولوچى	- القيم الثقافية الجوهرية	- الموقع
- التوزيع الجغرافى للسكان	- الحالة الإقتصادية	- القوى السياسية	- فرص الإبتكار	- القيم الثقافية الثانوية	- المساحة
- معدل زيادة المواليد	- معدل التضخم	- الإستقرار السياسى والأمان الداخلى	- ميزانيات البحوث والتطوير	- العادات والتقاليد	- التضاريس
- معدل الوفيات	- الدخل القومى	- السلام الدولى	- معدل التحسين والتعديل	- الإتجاهات	- المناخ
- معدل الهجرة	- توزيع الدخل القومى	- التأييد الدولى للنشاط	- طرق التصنيع	- المعتقدات	- توافر الخامات
- التركيب العمرى للسكان	- الدخل الفردى	- القوانين واللوائح المنظمة للأعمال	- إكتشاف مواد جديدة	- السلوكيات	- الشواطئ
- التركيب النوعى للسكان	- سعر الفائدة	- عدد الأجهزة الحكومية المنفذة للقوانين	- إكتشاف إستخدامات جديدة للموارد	- الأخلاقيات	- البحيرات
- التركيب التعليمى للسكان	- العمالة	- المناخ السياسى	- الصناعات المغذية		- الأنهار
- التركيب المهنى للسكان	- إجمالى الناتج القومى				- الشلالات
	- الإنفاق العام				- التلوث
	- أنماط المديونية				



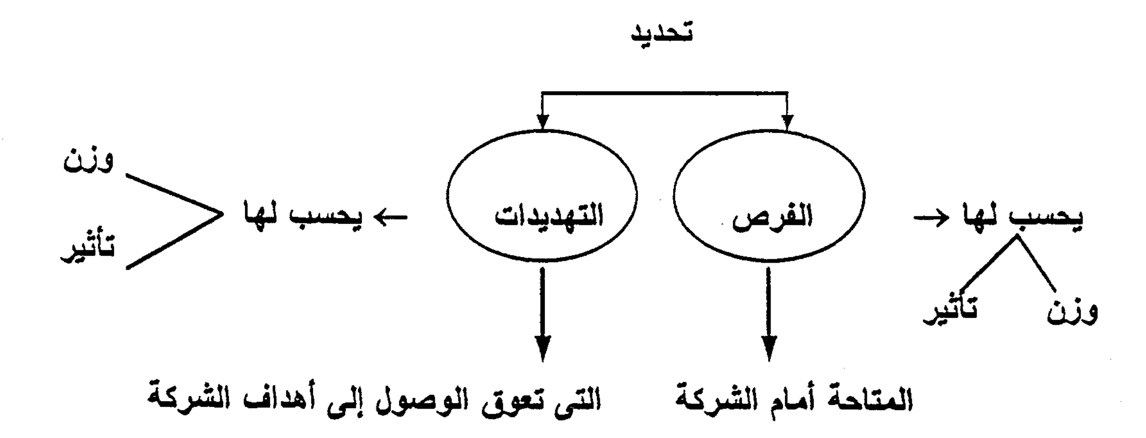
العوامل التى تتألف منها البيئة الخارجية الكلية
(تـابـع)

العوامل الديموجرافية	العوامل الإقتصادية	العوامل السياسية والقانونية	العوامل التكنولوجية	العوامل الثقافية والإجتماعية	العوامل الطبيعية
- التركيب الطبقى للسكان - التركيب العرقى للسكان - التركيب الدينى للسكان - عدد أفراد الأسرة - تغير الأنماط الأسرية	- أنماط الإستهلاك - البنية الأساسية - الإستثمارات الأجنبية - المستوى العام للأسعار - نظم الجمارك - نظم التحويلات النقدية - الإدخـار	- القبول السياسى - التخدل الحكومى فى النشاط - جماعات الشغط			

لاحظ أن :

تحليل وتقييم المتغيرات البيئية يسفر عن

تحديد



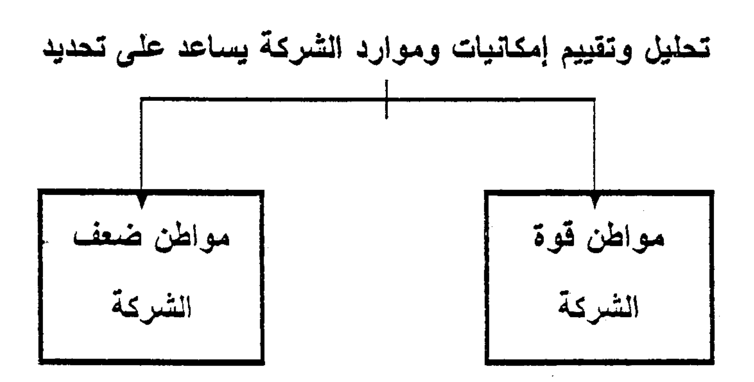
وتذكر أن :

الفرصة : مجال جذاب تتمتع فيه الشركة بميزة نسبية تيسر لها النجاح فيه عن منافسيها .

التهديد : تغير سلبى لا يتوافق مع إتجاهات الشركة ويؤثر تأثيراً ضاراً على تحقيق أهدافها .

وفى النهاية تذكر أن :

تحليل وتقييم إمكانيات وموارد الشركة يساعد على تحديد



العناصر التى تتألف منها البيئة الداخلية للشركة

الإنتاج	التسويق	التمويل	الأفراد	المعلومات	البحوث والتطوير	الشراء والتخزين
- المواد الأولية :	- النصيب السوقى	- مصادر التمويل	- مهارات العاملين	- الوفرة	- الميزانية	- كفاءة العاملين
* توافرها	- نمو المبيعات	- الإيرادات	- الروح المعنوية للعاملين	- الشمول	- الكفاءات والخبرات	- أساليب وإجراءات مرنة
* تكلفتها	- خطوط المنتجات	- المصروفات	- تكاليف العلاقات مع الأفراد	- الدقة	- الدراسات والبحوث	- الوفورات الإقتصادية للحجم
* العلاقات مع الموردين	- جودة المنتج	- السيولة	- كفاءة وفاعلية سياسات الأفراد	- الملاءمة	- القبول والتأييد	- معدلات مناولة حديثة
- إمدادات العمالة	- سمعة المنتج	- الربحية	- معدل دوران العاملين	- التوقيت		- المخازن والتجهيزات
- كفاءة العاملين	- قبول العلامة التجارية	- القدرة على زيادة رأس المال	- معدل غياب العاملين	- سهولة التوصيل		
- الوفورات الإقتصادية للحجم	- الأسعار	- تكلفة رأس المال	- تكاليف التدريب	- التكاليف		
- الآلات والمعدات	- منافذ التوزيع	- الضرائب	- توافر خبرات خاصة			
- الطاقة المتاحة	- تكاليف التوزيع	- وضع الرافعة المالية	- تحفيز العاملين			
- تكاليف الإنتاج	- مصاريف البيع	- العائد على الإستثمار				
- إجراءات الرقابة على التشغيل	- خدمات ما بعد البيع	- رأس المال العامل				
- البحوث والتطوير	- فاعلية الإعلان والترويج	- فعالية الرقابة على التكاليف				
	- ميزانية تطوير منتجات جديدة					



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الثالثة :

تحليل المنافسة

ا.د / زهير ثابت

تحليل المنافسة ...

لايمكن بأى حال من الأحوال أن يتجاهل مدير التسويق المنافسة وأثرها على قراراته وإستراتيجياته التسويقية . فعندما يزيد عدد المنافسين تصبح إمكانية الحصول على نصيب مناسب من السوق من الصعوبة بمكان. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يسعى العديد من المنافسين إلى زيادة حصصهم السوقية مما قد يعنى تهديداً مباشراً لحصص الأخرين فى السوق. إن الهدف من تحليل المنافسة هو تكوين صورة دقيقة عن طبيعة وإحتمالات نجاح التغيرات الإستراتيجية التي يتبناها كل منافس.

والسؤال الذى يطرح نفسه هنا هو من هم المنافسون ، وكيف نستطيع أن نحللهم ؟ «يقصد بالمنافسون هنا جميع الشركات التى تتنافس فيما بينها فى الحصول على الموارد المتاحة فى المجتمع».

ومن الأهمية بمكان أن يشمل تحليل المنافسة كل المنافسين ذوى الأهمية الموجودين فى السوق. وقد يكون من المهم أيضاً تحليل المنافسين المحتملين الذين يحتمل ظهورهم على الساحة مستقبلاً، وليس هذا بالأمر السهل أو اليسير.

ولكن يمكن أن يكون هؤلاء المنافسون المحتملون من بين :

١- الشركات التى لاتعمل حالياً فى الصناعة ولكن يمكنها التغلب على موانع وعقبات دخول الصناعة وبصفة خاصة إذا كانت بسيطة.

٢- الشركات التى لها تعاون واضح ومصالح متبادلة مع الشركات التى تعمل فى الصناعة.

٣- الشركات التى يكون دخولها فى مجال الصناعة كمنافس هو إمتداد طبيعى لإستراتيجياتها الإندماجية طويلة الأجل.

٤- العملاء والموردون الذى قد يتحدون ويتحالفون معاً بصورة مبكرة أو متأخرة.

ويساعدنا تحليل المنافسة على تحديد من نحارب فى ميدان النشاط الذى نعمل فيه ؟ وبأى سلسلة من التحركات ؟ وما معنى التحركات الإستراتيجية للمنافس ؟ وكيف نتعامل معها بجدية ؟ وماهى المناطق التى يجب علينا أن نتجنبها حيث أن إستجابة المنافس فيها ستكون عاطفية أو يائسة ؟ وما هى التغيرات المحتملة فى إستراتيجيات المنافسين ؟ وماهو الموقف النسبى لكل منافس فى السوق ؟

ويذكر «بورتر» أن تحليل المنافسة يجيبنا على أربعة أسئلة هامة وأساسية هى :

١- هل المنافس راض عن وضعه الحالى فى السوق ؟

٢- وإذا لم يكن راضياً عن وضعه الحالى فما هى التحركات المحتملة أو التغيرات الإستراتيجية التى سيقوم بها ؟

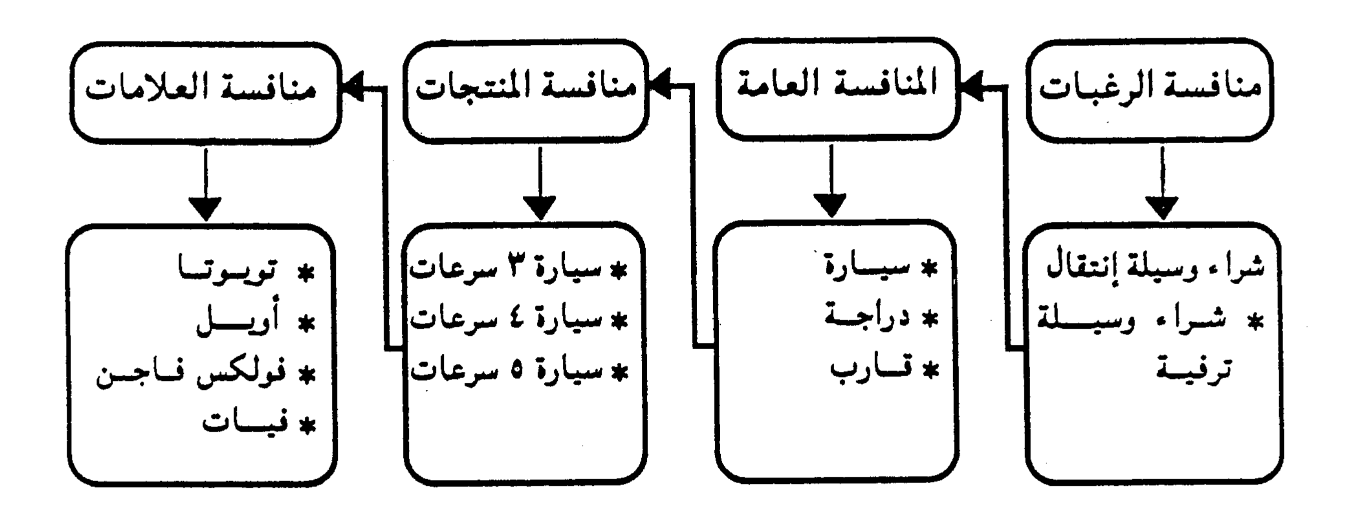
٣- أى مواطن الضعف لدى المنافسين سنوجه إليها هجومنا ؟

٤- ماهى الأعمال التى يمكن أن تقوم بها شركتنا فتستفز المنافس، وتجعله يتخذ ردود فعل عنيفة ؟

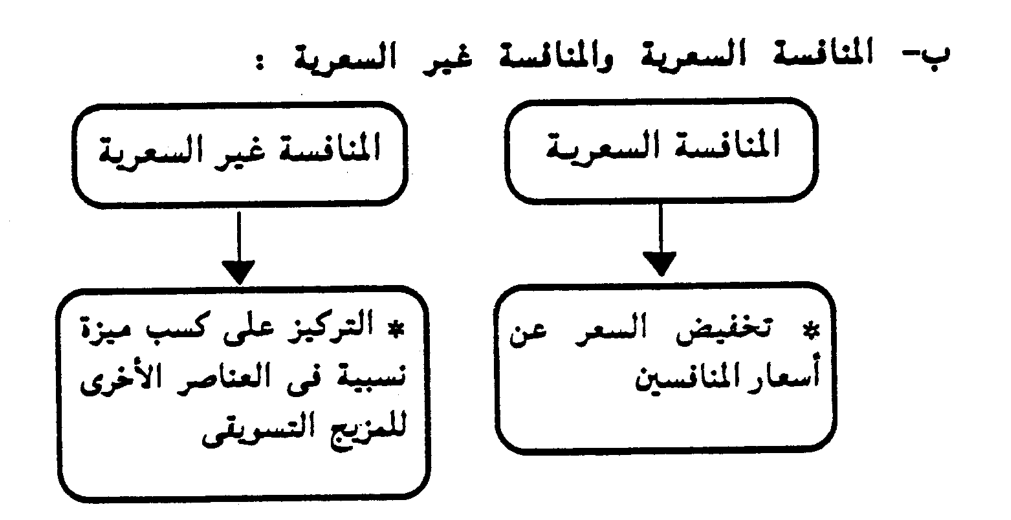
ويتضمن تحليل المنافسة بصفة عامة تحديد طبيعة ونوع المنافسة ، وهيكلها ، ودرجة شدتها .

أشكال المنافسة :

أ- منافسة الرغبات والمنافسة العامة ومنافسة المنتجات ومنافسة العلامات التجارية :



ب- المنافسة السعرية والمنافسة غير السعرية :



جـ - المنافسة حسب أوضاع السوق :

أوضاع السوق / الأبعاد الهامة	المنافسة الكاملة	إحتكار القلـة	المنافسة الإحتكارية	الإحتكار
تفرد منتجات كل شركة	لايوجـد	لايوجد	بعضها	فريدة
عدد المنافسين	كثيـر	قليل	متوسط	لايوجد
حجم المنافسين	صغيـر	كبيـر	صغير أو كبير	لايوجد منافسة
مرونة الطلب التى تواجه الشركة	مـرن تماماً	مـرن وغيـر مـرن	قد يكون مرناً أو غير مرن	قد يكون مرناً أو غير مرن
مرونة الطلب على الصناعة	قد يكون مرناً أو غيـر مـرن	غيـر مـرن	قد يكون مرناً أو غير مرن	قد يكون مرناً أو غير مرن
سيطرة الشركة على السعر	لاتوجـد	بعـض	بعـض السيطرة	سيطرة كاملة

التحليل الهيكلى للصناعة :

إن المحدد الأول لربحية أى شركة هو مدى جاذبية الصناعة التى تعمل فيها ويوضح الشكل التالى القوى الرئيسية التى تقود المنافسة فى الصناعة :

المنافسون المحتملون

تهديدات ظهور منافسين جدد

المنافسة بين الشركات الحالية

شدة المنافسة

الموردون

قوة الموردين فى المساومة

المشترون

قوة المشترين فى المساومة

تهديدات ظهور منتجات جديدة

المنتجات البديلة

القوى التى تقود المنافسة فى الصناعة

أ- العوائق أمام دخول منافسين جدد :

١- وفورات الحجم
٢- ملكية علامات تجارية معينة
٣- التمتع بمنتجات متمايزة ومختلفة
٤- القدرة على تحمل التكاليف
٥- المتطلبات الرأسمالية
٦- ميزة نسبية مطلقة فى التكلفة
٧- سياسة الحكومة
٨- الإنتقام المتوقع

ب- محددات قوة الموردون :

١- تمايز مدخلاته
٢- القدرة على تحمل تكاليف الموردين والشركة فى الصناعة
٣- تواجد المدخلات البديلة
٤- تركيز الموردين
٥- أهمية حجم المورد
٦- التكلفة نسبة إلى إجمالى مشتريات الصناعة
٧- أهمية المدخلات بالنسبة للتكلفة والتمايز
٨- تهديدات التكامل إلى الأمام بالمقارنة بتهديدات التكامل الخلفى لشركات الصناعة.

جـ- محددات قوة المشترين :

١- تركز المشترين

٢- حجم المشترى

٣- قدرة المشترى على تحمل التكلفة

٤- معلومات المشترى

٥- القدرة على التكامل الخلفى

٦- بدائل المنتجات

٧- الجذب بعيداً

٨- الحساسية للأسعار

د- محددات المنتجات البديلة :

١- الأداء السعرى النسبى للمنتجات البديلة

٢- القدرة على تحمل التكاليف

٣- ميل المشترين إلى المنتجات البديلة.

هـ- المحددات التنافسية :

١- نمو الصناعة

٢- التكاليف الثابتة والقيمة المضافة

٣- توقف الطاقة الزائدة

٤- الإختلاف فى المنتجات

٥- ملكية العلامة التجارية

٦- تحمل التكاليف

٧- تعقد المعلومات

٨- تنوع المنافسين

٩- مخاطر الشركة

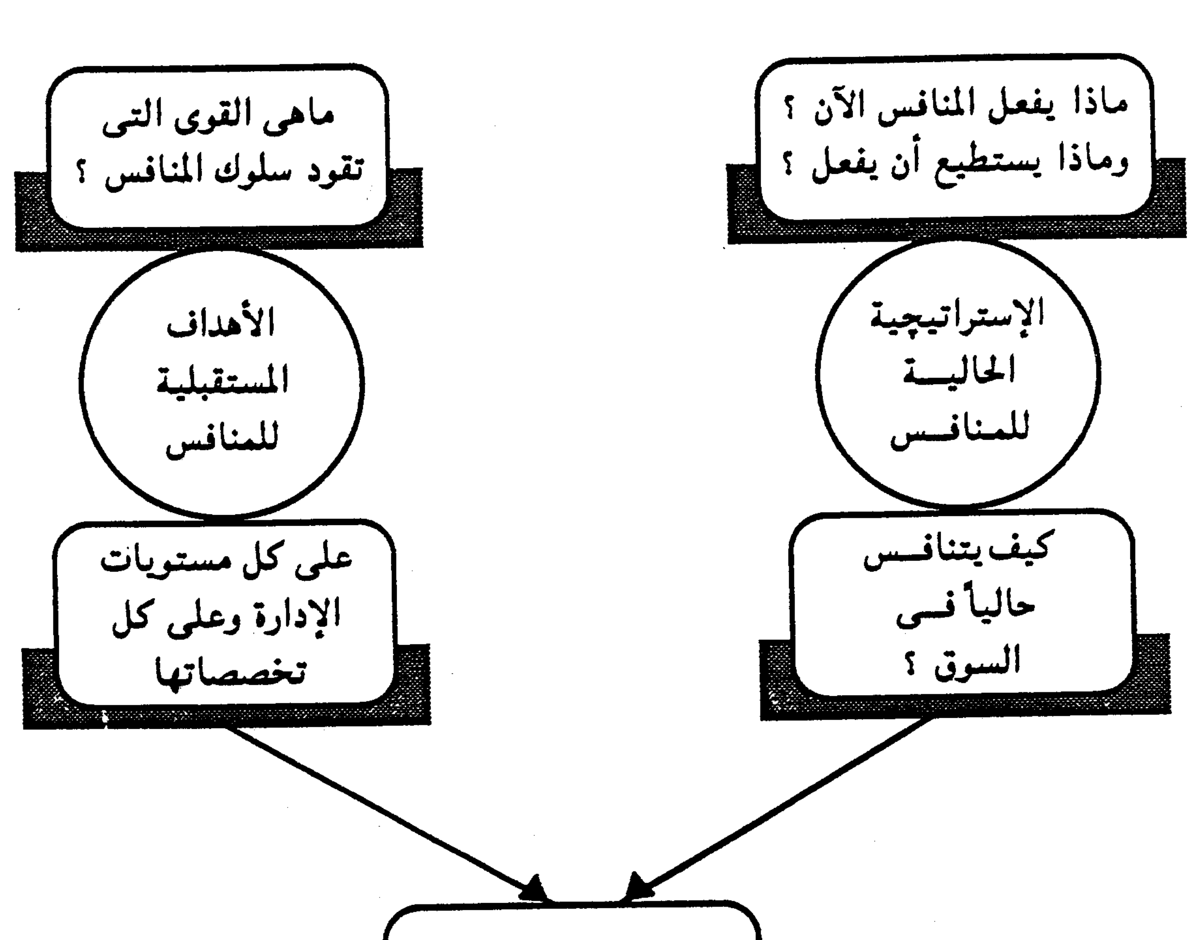
١٠- معوقات الخروج

إطـار تحليل المنافسين :

يتضمن الإطار المقترح لتحليل المنافسين أربعة عناصر رئيسية هى الأهداف المستقبلية للمنافسين وإستراتيجياته الحالية وإفتراضاته عن نفسه وعن الصناعة بأكملها وقدراته وإمكاناته على النحو الموضح فى الشكل التالى .

ويعد فهم هذه العناصر الأربعة أساساً جيداً لتقدير إستجابة المنافسين وردود أفعاله فى السوق.

إطار تحليل المنافسين



شكل إستجابة المنافـــس

* هل المنافس راضٍ عن وضعه الحالى ؟ وإذا لم يكن راضياً فلماذا ؟
* ماهى التحركات المحتملة أو التغيرات الإستراتيچية التى سيقوم بها المنافس ؟
* ماهى الأعمال التي يمكن أن نقوم بها فتستفز المنافس وتجعله يتخذ ردود فعل عنيفة ؟

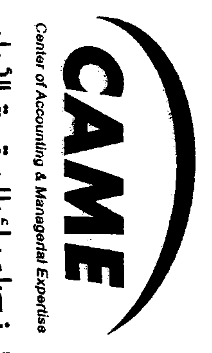
قــدرات المنافس
(مــواطــن القوة والضعف)

إفتراضات المنافس
(عن نفسه وعن الصناعة بأكملها)

نموذج

تحليل المنافسة

تحليل المنافسة					
المنافس الرئيسى	المنتجات / الأسواق	أهدافه وإستراتيجياته الحالية	نقاط القوة	نقاط الضعف	الموقع التنافسى



نموذج

مصفوفة تقرير قوة المركز التنافسى للشركة فى السوق لمنتج ....

(١) عوامل النجاح فى السوق (حدد متطلبات النجاح فى السوق الذى تعمل فيه)	(٢) الأهمية النسبية لعوامل النجاح (ضع أوزان من مائة درجة)	(٣) حدد موقف شركتك ومواقف المنافسين من عوامل النجاح بإعطائها درجة من ١٠ لكل عامل					(٤) القيمة المتوقعة (٤ = ٢ × ٣)				
		شركتك	منافس	منافس	منافس	منافس	شركتك	منافس	منافس	منافس	منافس ....
-١	٪										
-٢	٪										
-٣	٪										
-٤	٪										
-٥	٪										
-٦	٪										
-٧	٪										
-٨	٪										
المجموع	١٠٠ ٪										



نموذج

طرق الحصول على معلومات عن منافسيك

١- اُطلب منشوراتهم وقوائمهم السعرية .

٢- اُطلب سلعاً منهم وإفحصها وإفحص تعبئتها وتغليفها .

٣- قم بزيارة منشآتهم .

٤- إستفسر عن شروط تسليمهم وشروط تسهيلاتهم ، عن آلاتهم ، والعروض الخاصة التى يقدمونها لكبار العُملاء .

٥- اُحصل على نسخ من التقارير الرسمية السنوية لترويج التجارة وراجع المنح المقدمة من الدولة لمنافسيك .

٦- إجمع صوراً من إعلاناتهم ومواد الترويج الأخرى من الجرائد والمجلات .

٧- تحدث إلى عُملائهم .

وظائف نظام إستخبارات المنافسين

جمع المعلومات المنشورة

المصـــادر

* المقالات
* وثائق حكومية
* تقارير المحللين
* الوثائق المسجلة والوكالات القانونية
* الإعلانات
* خطب الإدارة
* تصريحات الحكومة
* وثائق المحاكم

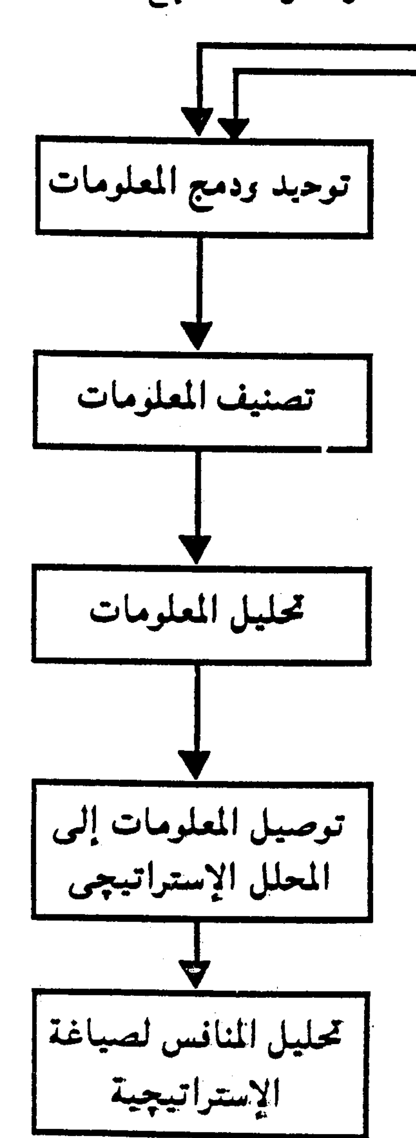
جمع المعلومات

المصـــادر

* قوة البيع
* قنوات التوديع
* وكالة الإعلان
* موظفون عند المنافسين
* مجتمعات تجارية
* شبكات بحوث للسوق
* الحكومة
* محللو الأمن ، ..... إلخ
* طاقم مهندسون
* الموردون
* الجماعات المهنية

(خيـــارات)

* شركات الخدمات
* مقابلة الأشخاص الذين يجرون إتصالات بالمنافسين
* تقارير منتظمة مطلوبة عن المنافسين بواسطة عناصر إدارية مختارة
* أشكال لتقارير خاصة ببيانات المنافس الرئيسية التي يتم إرسالها إلى الجهات الحكومية



(خيـــارات)

* إعداد ملفات للمنافسين
* مكتبة عن المنافس ومنسق تحليل المعلومات عنه
* تلخيص المصادر
* تصنيف المصادر بواسطة الكمبيوتر

(خيـــارات)

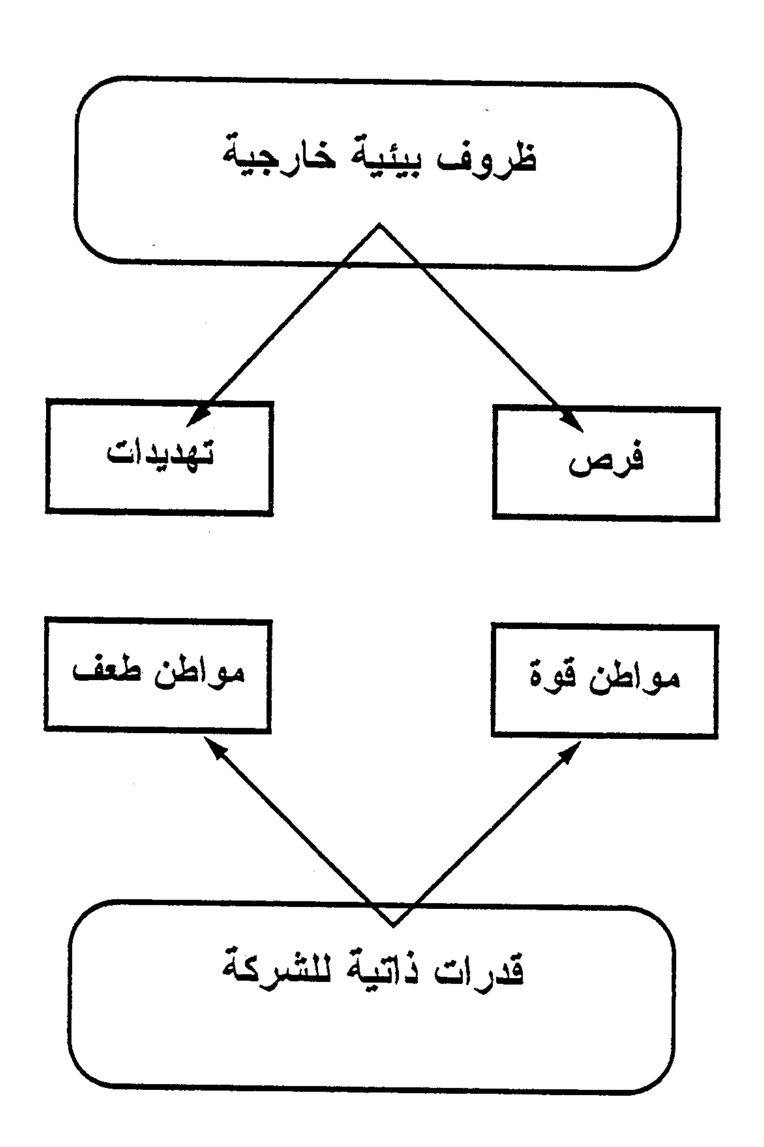
* تنظيم المعلومات إعتماداً على مصداقية المصدر
* تلخيص البيانات
* تحليل البيانات السنوية الخاصة بالمنافسين
* التحليلات المالية المقارنة (ربع سنوية) لكبار المنافسين
* تحليل خط الإنتاج النسبي
* تقدير منحنيات التكلفة ونفقات الإنتاج للمنافسين
* تقدير الموقف المالي للمنافسين وفقاً لسيناريوهات مختلفة بشأن الإقتصاد والإستثمار وشروط التنافس

(خيـــارات)

* التصنيف المستمر للوثائق وتقديمها لكبار المديرين
* تقارير موقف المنافسين بصورة منتظمة
* تقارير حديثة ومستمرة وعميقة عن المنافسين
* ملخصات عن المنافس تستخدم في عملية التخطيط

نموذج

تحليل S.W.O.T.



نموذج

قائمة مواطن القوه فى الشركة

(١) مواطن القوة	(٢) الأهمية لإدارة الشركة (صفر إلى ١)	(٣) إستجابة الإدارة (الترتيب)					(٤) القيمة (٢) × (٣)	(٥) موقف الشركة (إجمع جميع القيم)
		ضعيفة ١	دون المتوسط ٢	متوسطة ٣	فوق المتوسط ٤	كبيرة ٥		
-١								
-٢								
-٣								
-٤								
-٥								
-٦								
-٧								
-٨								
الإجمالى								

نموذج

قائمة مواطن الضعف فى الشركة

(١) مواطن الضعف	(٢) الأهمية لإدارة الشركة (صفر إلى ١)	(٣) إستجابة الإدارة (الترتيب)					(٤) القيمة (٢) × (٣)	(٥) موقف الشركة (إجمع جميع القيم)
		ضعيفة ١	دون المتوسط ٢	متوسطة ٣	فوق المتوسط ٤	كبيرة ٥		
١-								
٢-								
٣-								
٤-								
٥-								
٦-								
٧-								
٨-								
الإجمالى								



نموذج

قائمة الفرص المتاحة أمام الشركة

(١) الفرص	(٢) الأهمية لإدارة الشركة (صفر إلى ١)	(٣) إستجابة الإدارة (الترتيب)					(٤) القيمة (٢) × (٣)	(٥) موقف الشركة (إجمع قيم الفرص)
		ضعيفة ١	دون المتوسط ٢	متوسطة ٣	فوق المتوسط ٤	كبيرة ٥		
-١								
-٢								
-٣								
-٤								
--٥								
-٦								
-٧								
-٨								
الإجمالى								

نموذج

قائمة التهديدات التى تواجه الشركة

(١) التهديدات والمخاطر	(٢) الأهمية لإدارة الشركة (صفر إلى ١)	(٣) إستجابة الإدارة (الترتيب)					(٤) القيمة (٢) × (٣)	(٥) موقف الشركة (إجمع جميع القيم)
		ضعيفة ١	دون المتوسط ٢	متوسطة ٣	فوق المتوسط ٤	كبيرة ٥		
-١								
-٢								
-٣								
-٤								
-٥								
-٦								
-٧								
-٨								
الإجمالى								



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

Website: www.camecenter.com

E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الرابعة :

نظم المعلومات التسويقية

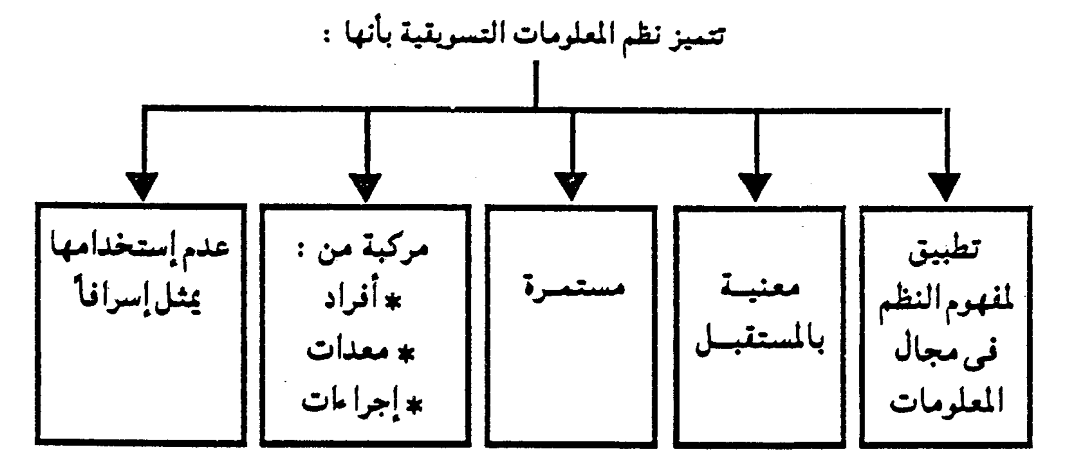
ا.د / زهير ثابت

نظم المعلومات التسويقية ...

ماهى نظم المعلومات التسويقية ؟

تمثل معظم المعلومات التسويقية «تركيب مخطط ومتفاعل ومستمر من الأفراد والمعدات والإجراءات، ومصمم أساساً لجمع، وتصنيف ، وتحليل ، وتقييم ، وتوزيع المعلومات الحديثة والدقيقة، وذلك لإستخدامها بواسطة متخذو القرارات التسويقية لتحسين وتخطيط وتنفيذ ورقابة الأنشطة التسويقية».

ماهى أهم خصائص نظم المعلومات التسويقية ؟



هل أنت تحتاج حقاً إلى نظام معلومات تسويقية ؟

طالما أنك تعمل فى شركة منفتحة على بيئتها فإن البيئة المتغيرة تتطلب أن تدير معلوماتك التسويقية بفعالية وكفاءة، وذلك حتى تستطيع إنجاز المهام المطلوبة منك وتسهم فى تحقيق أهداف شركتك . وهناك العديد من الأسباب التى تجعلك تعتبر المعلومات التسويقية بمثابة دم الحياة بالنسبة لأنشطتك التسويقية.

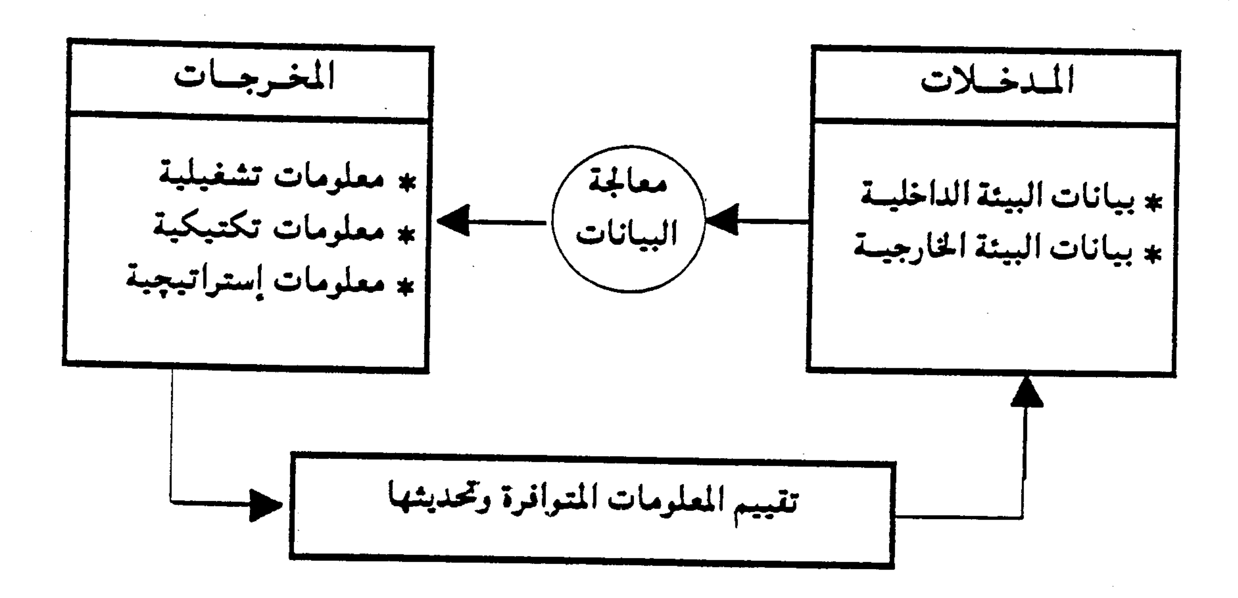
نظم المعلومات التسويقية تساعدك فى مواجهة :

- تقدير الطلب السوقى
- تعقيد عمليات التسويق
- المنافسة الشديدة
- تعدد المؤشرات الإقتصادية
- التطور العلمى والفنى الواسع
- تطبيق مبدأ حماية المستهلك
- التخطيط التسويقى والرقابة
- إنفجار المعلومات

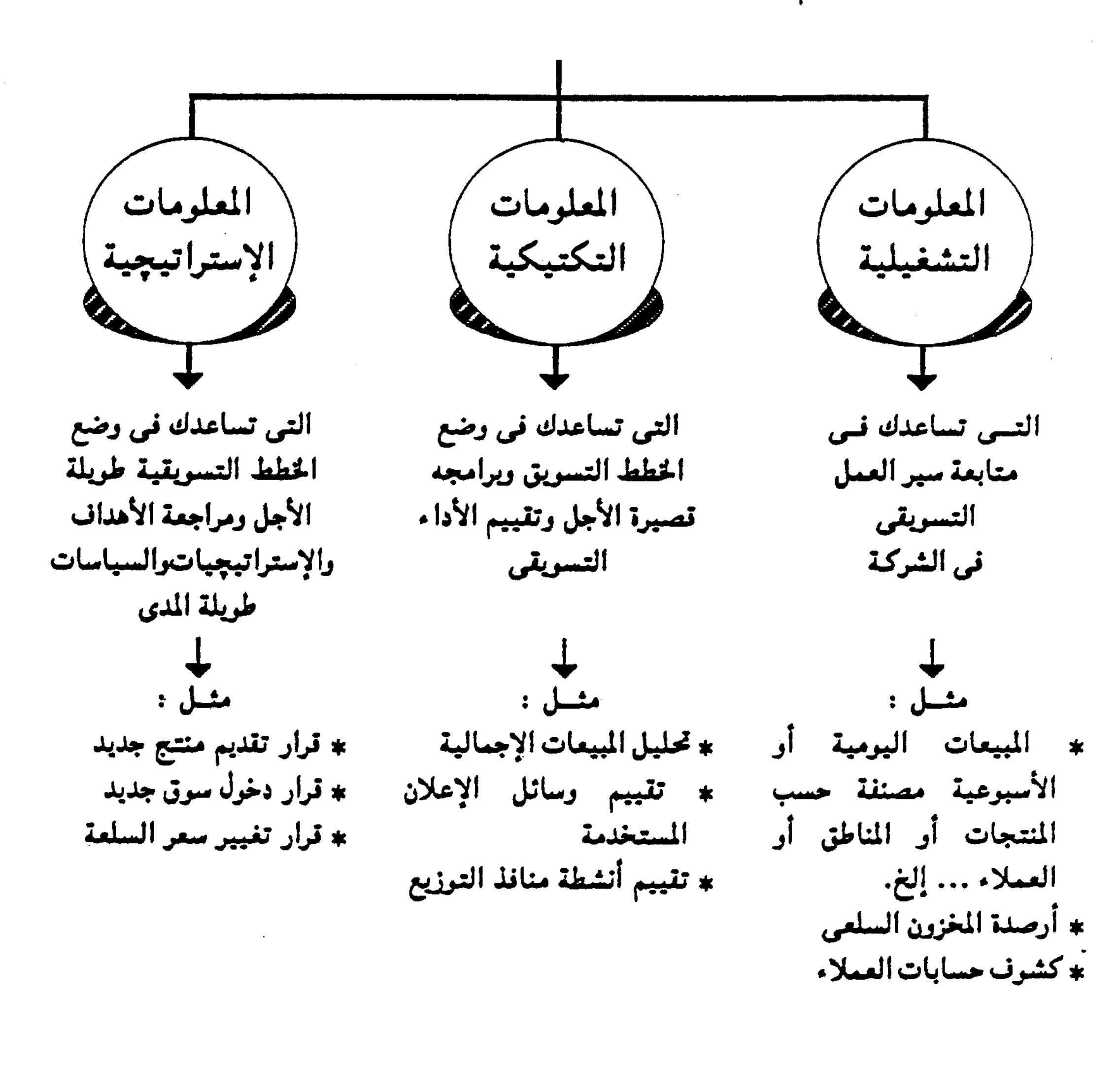
وبإختصار شديد تساعدك نظم المعلومات التسويقية فى :

- وصف المواقف والقوى وتحليلها
- إتخاذ القرارات التسويقية
- توفير التنبؤات ووضع الخطط
- تقييم الخطط والسياسات والإستراتيجيات

ماهى العناصر التى يتألف منها نظام المعلومات التسويقية ؟

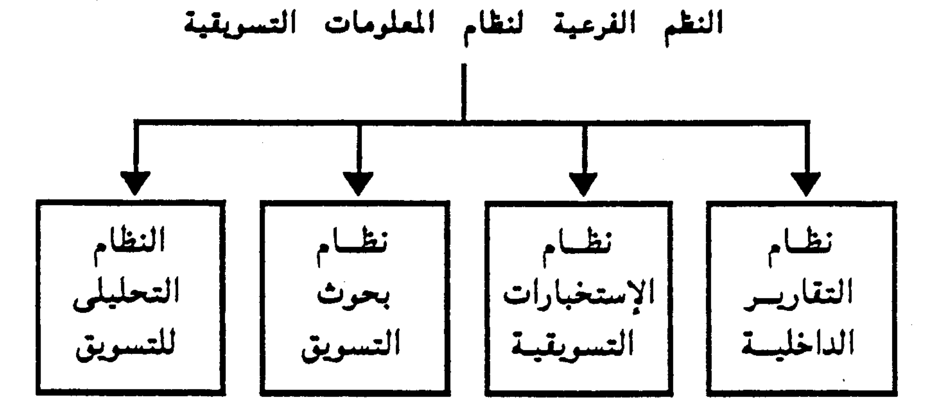


لاحظ أن مخرجات نظام المعلومات التسويقية توفر :



ماهى النظم الفرعية لنظام المعلومات التسويقية ؟

يتكون نظام المعلومات التسويقية من أربعة نظم فرعية يوضحها الشكل التالى وهى :



شكل يوضح

النظم الفرعية لنظام المعلومات التسويقية

أولاً : نظام التقارير الداخلية :

تعد الشركات تقارير داخلية عن أعمالها ونتائجها

بصفة دورية وتمد هذه التقارير الإدارة «بالمعلومات الجارية» عن :

المبيعات، التكاليف، المخزون ، التدفقات النقدية، .... إلخ.

ثانياً : نظام الإستخبارات التسويقية :

بينما يمد نظام التقارير الداخلية المديرين بالمعلومات عن النتائج، نجد أن نظام الإستخبارات التسويقية يمدهم بالمعلومات عن «الأحداث الجارية».

ويعرف نظام الإستخبارات التسويقية على أنه «مجموعة من المصادر والإجراءات التي يستطيع من خلالها مديرو التسويق الحصول على المعلومات اليومية عن تطورات البيئة التسويقية الخارجية».

ويتحمل مديرو التسويق بأنفسهم مسئولية القيام بالإستخبارات التسويقية فى معظم الأحوال، وذلك من خلال إطلاعهم على المجلات والنشرات والمطبوعات التجارية والتحدث مع مختلف الجهات الخارجية، وبالإعتماد على مرؤوسيهم فى هذا المجال.

ما الذى يجب أن تقوم به الشركة لزيادة فاعلية نظام إستخباراتها التسويقية ؟

(١) تدريب أفراد القوة البيعية على القيام بمهمة الإستخبارات التسويقية.

(٢) قيام الشركة بتحفيز موزعيها ووكلائها على القيام بهذه المهمة.

(٣) الإعتماد على شراء البيانات والمعلومات من الشركات المتخصصة فى جمعها وتجهيزها.

(٤) إنشاء مكتب متخصص يكون مسئولاً عن مهمة الإستخبارات التسويقية ويتابع أعمالها.

القرارات التسويقية

المنتج
المزيج التسويقى
السعر
التوزيع
الترويج

الإتصالات التسويقية

البيئة التسويقية
* البيئة الخارجية الكلية
* البيئة الخارجية الجزئية

تدفق البيانات

نظام المعلومات التسويقية

نظام التقارير الداخلية

نظام بحوث التسويق

نظام الإستخبارات التسويقية

النظام التحليلى للتسويق

تجهيز وتحليل المعلومات

تدفق المعلومات

إدارة التسويق
التخطيط
التنفيذ
الرقابة

شكل يوضح :

هيكل نظام المعلومات التسويقية ونظمه الفرعية

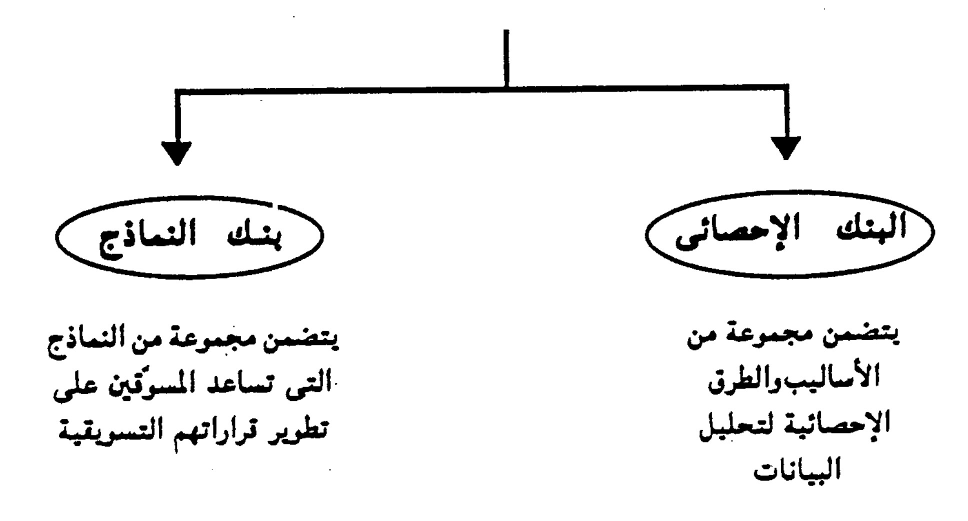
ثالثاً : نظام بحوث التسويق :

تعتبر بحوث التسويق نظام فرعى من نظام المعلومات التسويقية المتكامل. وتهتم بحوث التسويق بدراسة المشكلات التسويقية والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها معتمدة على تطبيق المنهج العلمى المتكامل.

رابعاً : النظام التحليلى للتسويق :

يتكون هذا النظام من مجموعة الأساليب المتقدمة التى تستخدم فى تحليل البيانات والمشكلات التسويقية، وتمكن هذه الأساليب من التوصل إلى حقائق ونتائج أكثر من تلك التى يمكن الحصول عليها فى حالة الإعتماد على المعالجة البديهية فقط.

ويتضمن النظام التحليلى للتسويق مجموعتين من الأدوات هـى :



كيف يتم تشغيل نظام المعلومات التسويقية ؟

يتم جمع البيانات وتسجيلها ومعالجتها وتخزينها وعرضها وتوصيلها على النحو الموضح بالشكل التالى :

جمع البيانات

تسجيل البيانات

معالجة البيانات

عرض المعلومات

تسجيل المعلومات

تخزين البيانات

شكل يوضح
إجراءات تشغيل نظام المعلومات التسويقية

ماهى المعايير التى تستخدم فى تقييم نظم المعلومات التسويقية ؟

من أهم العوامل التى تستطيع بناء عليها تقييم نظام المعلومات التسويقية مايلى :

(١) سهولة توصيل المعلومات

(٢) تكلفة توصيل المعلومات

(٣) الوقت المناسب لتوصيل المعلومات

(٤) إكتمال المعلومات وشموليتها

(٥) دقة المعلومات

(٦) حداثة المعلومات ومدى جديتها

(٧) ملاءمة المعلومات لطلبات المستخدمين لها

(٨) وضوح المعلومات

(٩) عدم تحيّز المعلومات

(١٠) قابلية المعلومات للقياس

(١١) قبول المستخدمين لنظام المعلومات ورضائهم عن خدماته

(١٢) قدرة نظام المعلومات وطاقته

وفى النهاية يجب أن تتذكر أن نظام المعلومات الكفء والفعال هو :

«النظام الذى يستطيع توفير المعلومات المطلوبة بالشكل المناسب بسهولة وفى الوقت المناسب وبالتكلفة المعقولة لمتخذى القرارات التسويقية »

إستقصاء : إحتياجات متخذو القرارات التسويقية من المعلومات

إنطلاقاً من مبدأ ضرورة تصميم نظم المعلومات التسويقية بما يتناسب مع حاجات مستخدميه ومساعدتهم على حسن إتخاذ قراراتهم فإننا نرجو منك الإجابة على الأسئلة التالية :

(١) ماهى أنواع القرارات التى تتخذها بصورة دورية منتظمة ؟

....

....

....

(٢) ماهى أنواع المعلومات التى تحتاجها لإتخاذ هذه القرارات ؟

....

....

....

(٣) ماهى أنواع الأبحاث والدراسات التى تطلبها بصورة دورية ؟

....

....

....

(٤) ماهى أنواع المعلومات التى تحصل عليها بصورة دورية منتظمة ؟

....

....

....

(٥) ماهى أنواع المعلومات التى تود الحصول عليها ولكنك لا تحصل عليها الآن ؟

....

....

....

(٦) ماهى المعلومات التى تحتاجها :

يومياً : ....

أسبوعياً : ....

شهرياً : ....

سنوياً : ....

(٧) ماهى التقارير التجارية والمجلات والنشرات التى تود أن تطلع عليها بصورة منتظمة ؟

....

....

....

(٨) ماهى الموضوعات المحددة التى تود أن تحاط بها علماً بصورة دائمة ؟

....

....

....

(٩) ماهى برامج تحليل البيانات التى تود أن تجدها أمامك ؟

....

....

....



(١٠) ماهى فى رأيك أهم أربعة تحسينات يجب إدخالها على النظام الحالى للمعلومات التسويقية بالشركة ؟

....

....

....

تذكر دائماً

«تصميم نظام المعلومات التسويقية يتم
بالطريقة التى توائم ما بين ما يود المديرون
الحصول عليه وما هم فعلاً فى حاجة إليه،
وما يمكن توفيره من معلومات بطريقة إقتصادية»



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

Website: www.camecenter.com

E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية الخامسة :

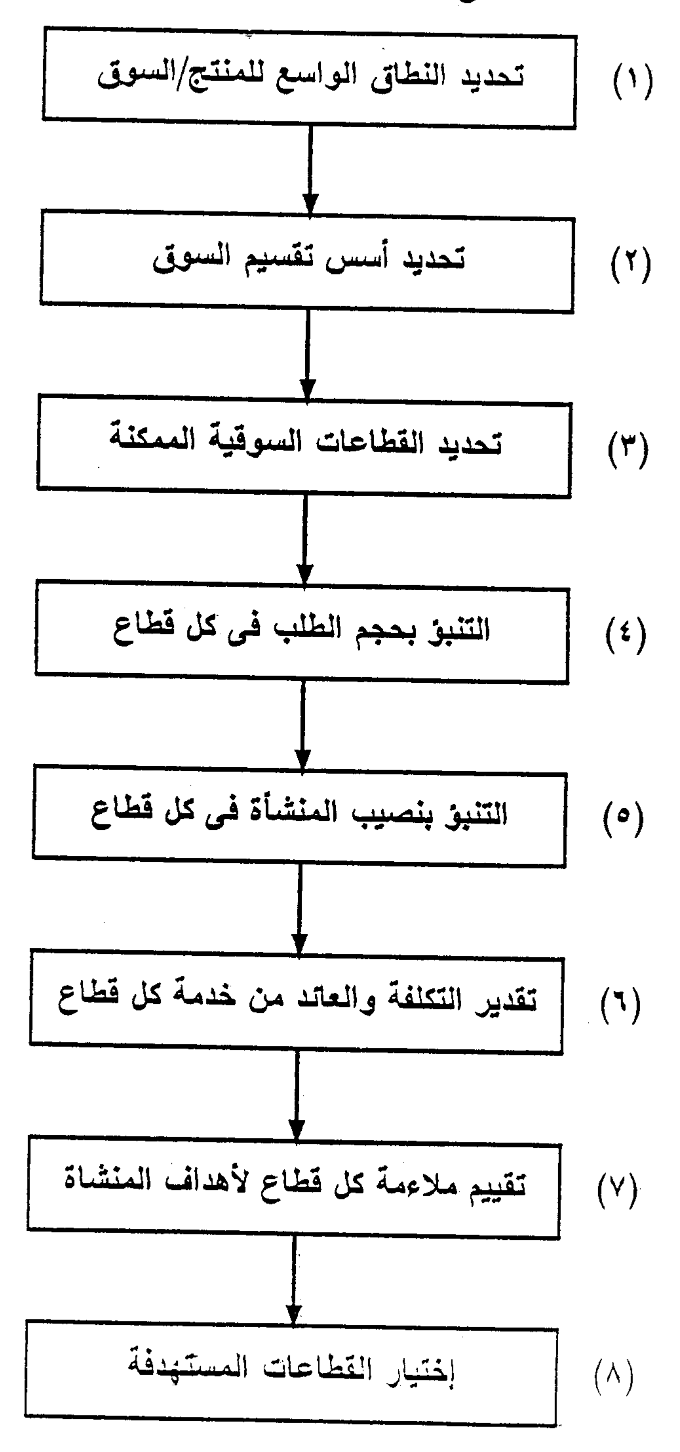
استراتيجيات السوق

ا.د / زهير ثابت

كيف يمكنك إختيار السوق المستهدف ؟

يوضح الشكل التالى الخطوات التى تمر بها لإختيار القطاعات السوقية المستهدفة :

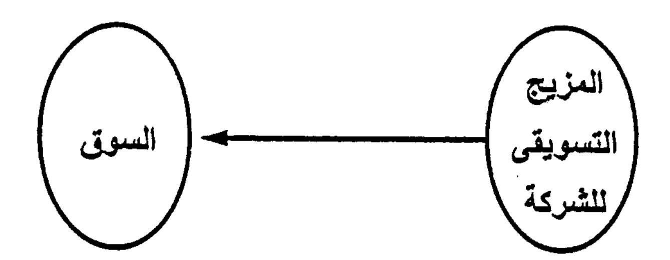
شكل يوضح خطوات إختيار السوق المستهدف



ما هى الإستراتيجيات المختلفة لإختيار السوق المستهدف ؟

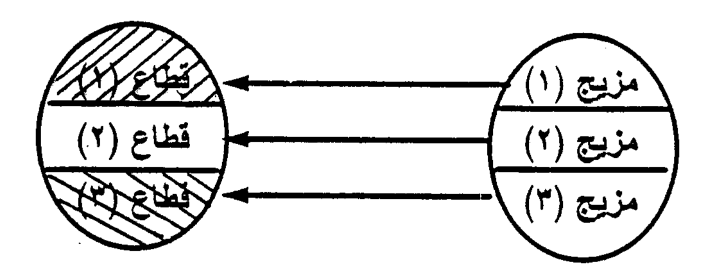
(أ) إستراتيجية التسويق غير المتنوع :

تقديم المنتج من خلال مزيج تسويقى واحد لجميع مفردات السوق .



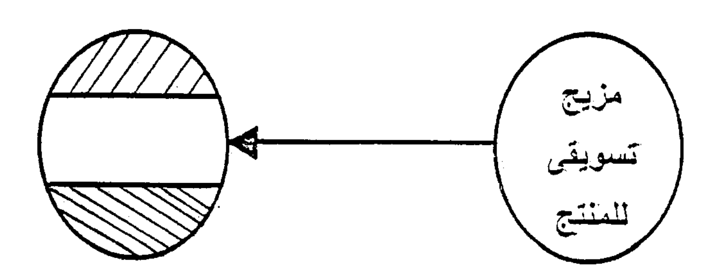
(ب) إستراتيجية التسويق المتنوع :

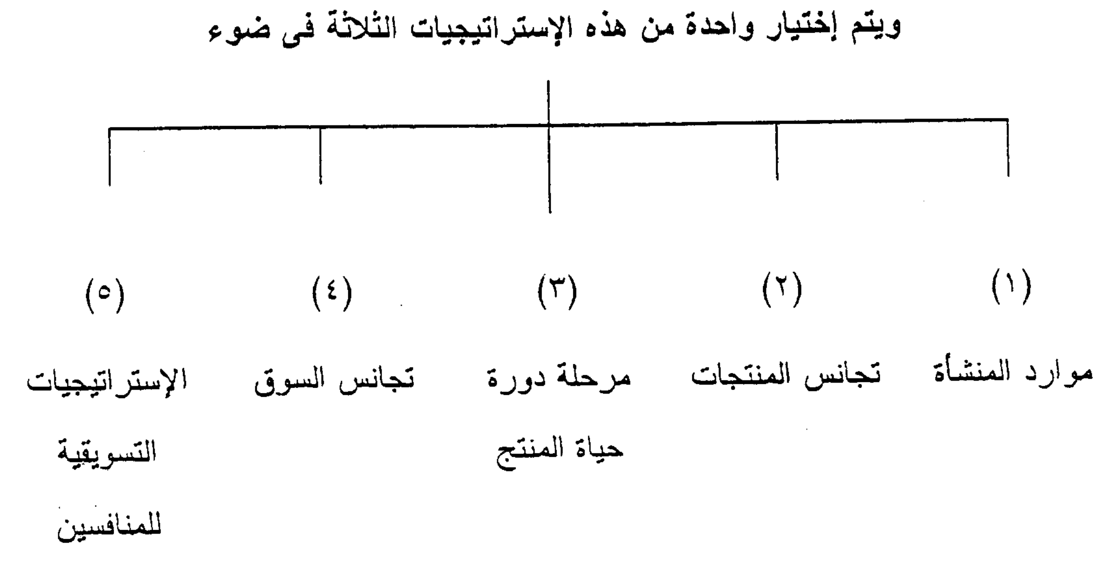
تقسيم السوق إلى قطاعات متمايزة ويعد لكل قطاع مزيج تسويقى خاص به وطبقاً لظروفه .



(جـ) إستراتيجية التسويق المركز :

يتم إختيار قطاع واحد (أو عدد قليل من القطاعات) يقدم له المنتج من خلال مزيج تسويقى معين .





ستة معايير تضمن لك التجزئة الفعالة للسوق :

ينبنى التقسيم الناجح للسوق على مراعاة المعايير الآتية :

(١) **إمكانية القياس** ← أن تكون خصائص القطاع قابلة للقياس

(٢) **إمكانية الوصول** ← أن يكون من السهل الوصول إلى القطاعات

(٣) **إستجابة السوق** ← أن يستجيب القطاع للجهود التى تبذلها المنشأة

(٤) **كبر حجم القطاع** ← أن يتوافر لأعضاء القطاع القوة الشرائية الكافية

(٥) **درجة الإنسجام** ← أى تقسيم المشترين إلى جماعات متجانسة

(٦) **القابلية للتنفيذ** ← أن تفيد الأسس المستخدمة فى تحديد العُملاء وإتخاذ قرارات المزيج التسويقى



استراتيجيات السوق

استراتيجية نطاق السوق	استراتيجية جغرافية السوق	استراتيجية دخول السوق	استراتيجية الالتزام بالسوق	استراتيجية التخفيف السوقى
استراتيجية السوق الواحد	استراتيجية السوق المحلى	استراتيجية الدخول أولاً	استراتيجية الالتزام القوى بالسوق	استراتيجية الحد من التسويق
استراتيجية الأسواق المتعددة	استراتيجية السوق الإقليمى	استراتيجية الدخول مبكراً	استراتيجية الالتزام المتوسط بالسوق	استراتيجية تشذيب الأسواق الحدية
استراتيجية السوق الكلية	استراتيجية السوق القومى	استراتيجية الدخول متأخراً	استراتيجية الالتزام المخفف بالسوق	استراتيجية الأسواق الرئيسية
	استراتيجية السوق الدولى			استراتيجية الحصاد

أساليب دراسة العملاء ...

الأساليب	الوصف	التعليق
الملاحظة المباشرة	راقب الناس أثناء إستخدامهم للسلعة أو الخدمة	تفهم لماذا ؟ وكيف ؟ تُستخدم السلع والخدمات وهى طريقة فعّالة للتعرّف الجيد على السلعة أو الخدمة فى مساحة جغرافية محدودة من خلال مسح سكانى محدود.
مجموعات التركيز	تُسّم العملاء إلى مجموعات صغيرة عندما يناقشون الإتجاهات والقيم الهامة لديهم.	فعّالة بالنسبة للأهداف المحدودة جداً والقضايا التى تُعتبر فيها عينة صغيرة من السكان كافية ، ولكن يُلاحظ أن هناك درجة من التباين فى الإحتياجات والإنطباعات.
المقابلات وجهاً لوجه	محادثات يتفاعل فيها الطرفان وجهاً لوجه .	فعّالة بالنسبة للمعالجة التفصيلية المتعمقة، وفى حالة قبول عينة محدودة أو توفر الوقت .
المحادثات التليفونية	وهى بمثابة مقابلات تليفونية سابقة الإعداد والترتيب .	فعّالة فى حالة المعالجة المتعمقة للتحدث مع عينة كبيرة أو يكون الوقت محدود والقدرة على الوصول إلى المستهدفين محدودة .
الإستقصاءات المكتوبة	أسئلة مكتوبة مُعدة مقدماً توجه بصورة نمطية.	فعّالة بالنسبة للإجابات الطويلة الخاصة بالقضايا المحددة جيداً ، وهى مفيدة بالنسبة للمتابعة المستمرة والتباين الجغرافى.

(تابع أساليب دراسة العملاء ...)

الأساليب	الوصف	التعليق
مجموعات المستخدمين	تتضمن مناقشات ذات صيغة سهلة للقيم أو الإتجاهات من قبل المستخدمين (أو غير المستخدمين) على فترات متقطعة وعلى مدار فترة زمنية طويلة .	فعّالة فى حالة المعالجات المتعمقة ، وبناء العلاقات لزيادة التغذية المرتدة والرقابة أو المتابعة المستمرة.
تحليل محتويات وسائل النشر العامة	وتشمل تحليل ما يُكتب ويُنشر فى الجرائد والمجلات والإذاعة والتليفزيون ومناقشات الجمعيات والهيئات للتعرّف على إتجاهات العملاء .	فعّالة للوقوف على إتجاهات العملاء وآرائهم ورغباتهم وخصوصاً ما يتعلق بنشاط جمعيات حماية المستهلكين .

حالة عملية :
الشركة العالمية للحاسبات الإلكترونية ...
حالة للتعرف على السوق وقطاعاته

تأسست الشركة العالمية للحاسبات الإلكترونية فى عام ١٩٧٥ لتمارس نشاطها فى تسويق أجهزة الحسابات الآلية ونظم المعلومات فى السوق المحلى للدولة . وقد قامت إدارة التسويق بالشركة بتحديد السوق المستهدف بحيث يشمل الشركات الصناعية والتجارية المختلفة ، بالإضافة إلى الجامعات والمدارس المستشفيات والفنادق وشركات السياحة والطيران ... وقد قررت الشركة توسيع نطاق خدماتها فى عام ١٩٨٠ فقامت بتزويد الأفراد العاديين بأجهزة الحاسب الشخصية ومنحتهم التشجيع الكافى للإقبال على شراء هذه الحاسبات من خلال تقديم خصومات خاصة ومنحهم تسهيلات فى السداد .

وقد حققت الشركة فى البداية أرقام مناسبة من المبيعات وصلت إلى ما يقرب من ٣,٥ مليون جنيه فى عام ١٩٨٧ بيد أنه إسترعى إنتباه إدارة الشركة أن أرقام مبيعات الثلاث سنوات الماضية لم تصل إلى المبيعات المستهدفة والمخطط الوصول إليها ، وذلك على الرغم من ملاحظة أن إعلانات الشركة إستطاعت أن تجذب العديد من العُملاء الذين كانوا يحضرون إلى صالات العرض ثم يلقون نظرة على المعروضات ويغادرون المعارض دون شراء ، والقليل منهم هو الذى عاود الإتصال مرة أخرى بالجهاز البيعى للشركة .

وقد كان رأى مدير المبيعات أن منتجات الشركة تتفق إلى حدٍ كبير مع إحتياجات السوق المستهدف ، إلا أن رجال البيع لا يبذلون الجهد الكافى للرد على إستفسارات العُملاء وإقناعهم وحثهم على الشراء ومساعدتهم عليه .



وفى الإجتماع الذى عقده مدير المبيعات مع رجال البيع لمناقشة هذه الظاهرة أجمع رجال البيع على ضرورة معاملة جميع العُملاء بطريقة واحدة حيث أنها الطريقة التى يحبون هم أن يعاملوا بها كبعائعين .

وإستطرد رجال البيع يقولون "أن مهمتنا الأساسية تقتصر على الرد على أسئلة العُملاء عندما يطرحونها وليس من مهمتنا تقديم إقتراحات أو مساعدة العميل على الإختيار المناسب فهذه مسألة تخصه وحده وليس من واجبنا التدخل فى شئون العميل" .

وقد إختتم مدير المبيعات الإجتماع بقوله أن هذه السلوك من قبل رجال البيع قد يفسره العُملاء على أنه نوع من اللامبالاة وعدم العناية بأمورهم ، وأننا يجب أن نفهم رغبات وحاجات عُملائنا ودوافعهم وإتجاهاتهم وأن نهتم بدرجة أقل بما نحب أن نعامل به نحن ، وأضاف أنه سيقوم بتغيير خطة مكافأة رجال البيع إذا لم يحدث تقدم ملموس فى أداء رجال البيع وتحسن فى أرقام المبيعات فى القريب العاجل .

المطلوب :

(١) ما هو تعليقك على تحليل مدير المبيعات للموقف ؟

(٢) إذا علمت أن رجل البيع يحصل على مرتب شهرى قدره ٧٠٠٠ جنيه + عمولة ١٪ على المبيعات ، فما هو التصرف المناسب الذى تطرحه على مدير المبيعات ؟

ماهى الإستراتيجية ؟

يرجع الإستخدام الأصلى للمصطلح «الإستراتيجى» إلى المجال العسكرى. ولقد دخل هذا المصطلح الأدب والتطبيق الإدارى فى الأعوام الأخيرة فقط، وإستخدم فى البداية بالمعنى العسكرى ليعنى الطريقة التى يواجه بها المدير الأعمال الفعلية أو المحتملة للمنافسين.

وقد بدأت التطبيقات الأولى لمفهوم الإستراتيجية فى مجال الأعمال منذ ثبت نجاح نظام التخطيط الإستراتيجى فى وزارة الدفاع الأمريكية فى الفترة من عام ١٩٦١ وحتى عام ١٩٦٥، مما دعا الرئيس الأمريكى «ليندون جونسون» إلى إصدار توجيهاته فى عام ١٩٦٥ بتطبيق هذا النظام فى كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت إسم نظام التخطيط والبرامج والموازنة.

وتعرف الإستراتيجية بأنها :

(الطريق أو المسار الأساسى الذى تختاره الشركة من بين المسارات البديلة لبلوغ رسالتها وتحقيق أغراضها الرئيسية فى إطار الظروف البيئية المحيطة).

وطبقاً للتعريف السابق للإستراتيجية فإنها تخدم المهمة الخاصة بإيضاح كيف إختارت الشركة الوصول إلى أغراضها الرئيسية، إنها تقول فى كلمات محددة كيف تنوى الإدارة الذهاب حيثما تريد.

ماهو مفهوم التخطيط الإستراتيجى للتسويق ؟

يمكن النظر إلى التخطيط الإستراتيجى، بوجه عام، على أنه العملية التى تتضمن إتخاذ القرارات بشأن تحديد رسالة الشركة وأغراضها الرئيسية والإستراتيجيات الموصلة إلى تحقيقها.

وبمعنى آخر يعنى التخطيط الإستراتيجى العملية التى يتم من خلالها الربط بين رسالة الشركة وأهدافها الرئيسية من جهة والإستراتيجيات التى تمكّن من تحقيقها من جهة أخرى، فالتخطيط الإستراتيجى هو العملية الإدارية التى يمكن من خلالها التوفيق مابين موارد الشركة وإمكانياتها وفرص الأعمال المتاحة أمامها.

ويُعرف التخطيط الإستراتيجى للتسويق على أنه :

العملية الإدارية التى يتم من خلالها مايلى :

(١) تحديد الأهداف التسويقية.

(٢) تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقى التى توصل إلى تحقيق هذه الأهداف.

(٣) التقييم والمفاضلة بين هذه البدائل.

(٤) إختيار المزيج التسويقى المناسب.

(٥) خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برامج المزيج التسويقى المختار.

ومن الملاحظ أن هذه الخطوات لاتتم إلا بعد قياس وتحليل الفرص التسويقية والتعرّف على التهديدات والقيود وتحليل الأداء السابق للشركة وتحليل أسواقها الحالية والتعرّف على مواطن القوة ومواطن الضعف فى الشركة والتنبؤ بمبيعاتها.

ماهى الخصائص التى تميز التخطيط الإستراتيجى للتسويق ؟

يعكس التخطيط الإستراتيجى للتسويق الخصائص الآتية :

١- المخاطرة المحسوبة ... فالمُسوّق يعمل عادة فى ظل ظروف عدم تأكد بدرجة كبيرة.

٢- توقع ردود فعل المنافسين والإحتياط ضدها.

٣- التكامل والترابط ... مع جميع وظائف الشركة.

٤- التكيف مع الظروف البيئية ... وخاصة الخارجية.

٥- التركيز على المخرجات بالدرجة الأولى.

٦- تنمية أكبر عدد من البدائل للوصول إلى تحقيق غايات الشركة وأهدافها الرئيسية.

٧- رسم أساليب الحركة فى السوق على شكل حلقات متتابعة.

٨- النظرة الشمولية للمتغيرات التى يتم التعامل معها.

٩- المرونة فى التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.

١٠- الحاجة لقدر كبير من المعلومات ... أغلبها خارج نطاق الشركة.

١١- التركيز على البعد الزمنى للتطور.

١٢- أن يكون ممكناً وواقعياً.

١٣- تحديد أفق زمنى مناسب لتحقيق الأهداف.

١٤- توفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

إنتبـه :

هناك العديد من الفوائد التى تعود على الشركة من تطبيق مدخل التخطيط الإستراتيجى على انشتطها التسويقية ... فماهى ؟

يترتب على التخطيط الإستراتيچى التسويقى الفعّال حصول الشركة على العديد من الفوائد، والتى من أهمها :

١- مساعدة الشركة على التعرف على البيئة التى تعمل فيها والكشف عن الفرص الجذابة المتاحة أمامها، والقيود والتهديدات التى تؤثر على عملها.

٢- تحقيق التوازن بين الشركة والبيئة التى تعمل فيها.

٣- مساعدة الشركة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذى تعمل فيه فى الماضى والحاضر والمستقبل.

٤- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للإستعداد لمواجهتها.

٥- مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية.

٦- مساعدة الإدارة على تحديد وتحليل مراطن القوة والضعف فى الشركة بالمقارنة بمنافسيها.

٧- مساعدة الشركة على قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار أنسبها وتحديد أهداف أكثر واقعية.

٨- تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات الشركة الأخرى من ناحية أخرى.

٩- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من/أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.

واخـيـراً . . .

ماهى المراحل المختلفة التى يمر بها التخطيط الإستراتيجى للتسويق ؟

حدد رسالة منظمتك وأهدافها الرئيسية

↓

حلل موقف شركتك

↓

حدد مطالب أصحاب المصالح الرئيسية	حلل قدرات شركتك	حلل البيئة الخارجية لشركتك
داخل المنظمة / خارج المنظمة	أعد قائمة بواطن القوة / أعد قائمة بواطن الضعف	أعد قائمة بالفرص / أعد قائمة بالتهديدات

↓

حدد أهدافك التسويقية

↓

حدد إستراتيجيتك التسويقية

↓

حدد الأسواق المستهدفة	حدد إستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي

↓

أعد برامج العمل

↓

أعد الموازنات



إستراتيجيات قيادة السوق ...

* تقود كل صناعة معينة شركة ما وتوصف بأنها الرائدة فى هذه الصناعة. ومثل هذه الشركة الرائدة عادة يكون لها نصيب أكبر فى السوق المعنى، وعادة تقود غيرها من الشركات من نفس الصناعة فى :
- أى تغيرات فى الأسعار.
- تقديم منتجات جديدة/ تطوير منتجات حالية.
- تغطية توزيعية.
- كثافة ترويجية.
- خدمات مقدمة للمستهلكين.

* لايشترط أن تكون الشركة الرائدة محل إعجاب أو إحترام وتقدير الشركات الأخرى ... ولكن تحظى بالإعتراف لسيطرتها على السوق. فهى الموجه للشركات المنافسة ... وهى مجال للتحدى، وموضع للتقليد والمحاكاة، أو للتجنب.

* من بين الشركات العالمية الرائدة فى مجال صناعاتها :
- جنرال موتورز للسيارات.
- كوداك للتصوير.
- Procter & Gamble فى السلع الإستهلاكية المعبأة.
- كوكاكولا فى المشروبات الغازية.
- Mc Donald's فى المأكولات السريعة.
- Gillette فى شفرات الحلاقة.

الريادة فى السوق : كيف يمكن الوصول لها ؟ وكيف يمكن المحافظة عليها ؟

إن تحقيق الريادة فى السوق بالتمتع بوضع تنافسى أفضل ليس بالأمر السهل لأسباب عديدة منها :

(١) على الشركة أن تتمتع بميزة تنافسية قوية تتعلق بالمنتج أو السعر.

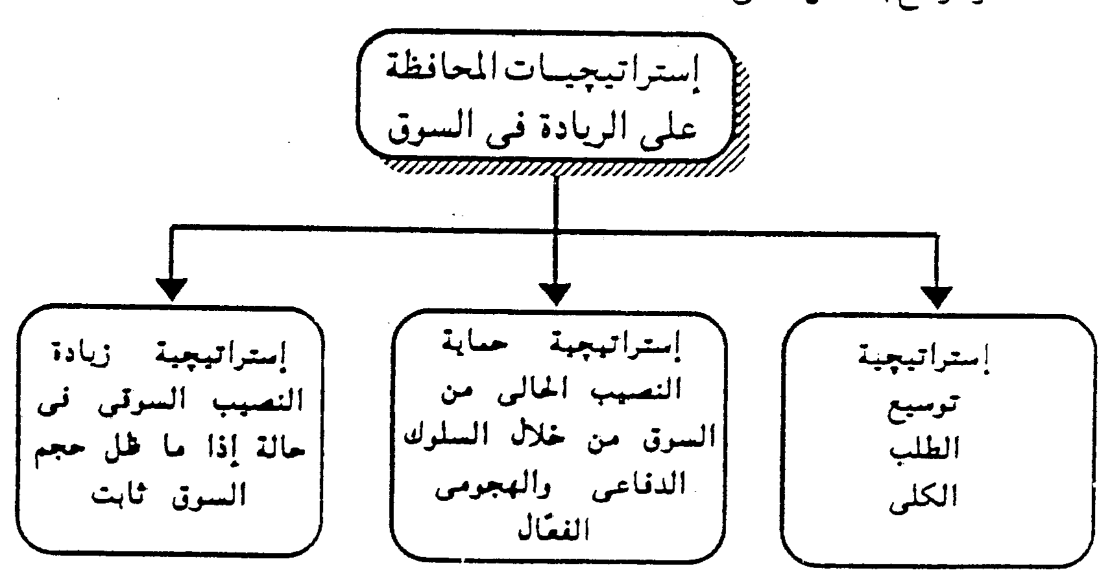
(٢) مواجهة التحديات الشرسة من جانب الشركات المنافسة بكشف وإستغلال مجالات الضعف فيها.

(٣) إبتكار منتجات جديدة/ تطوير منتجات حالية.

(٤) قد يؤدى إنخفاض السعر إلى إضرار بمركزها الربحى.

(٥) قد ترتفع تكاليف الإنتاج لعوامل خارجة عن السيطرة.

وللمحافظة على السيطرة والريادة فى السوق يمكن للشركة الرائدة أن تتحرك فى ثلاثة جبهات كما هو موضح بالشكل التالى :



شكل يوضح :
إستراتيجيات المحافظة على الريادة فى السوق

من خلال

إستراتيجية توسيع الطلب الكلى
Expanding the Total Market

* **إيجاد مستخدمين جدد للسلعة/ الخدمة : New Users**

ويتمثل هؤلاء فى الذين لايعرفون المنتج، أو الذين لا يقبلون عليه بسبب سعره أو عدم تميزه بخصائص معينة، ويمكن الوصول إليهم من خلال :

- الإقناع لقطاعات إضافية من السوق.
- تحويل بعض المشترين من علامات منافسة.
- فتح أسواق جديدة خارجية.

* **إيجاد إستخدامات جديدة للمنتج : New Uses**

ويتم هذا من خلال إكتشاف إستخدامات جديدة للمنتج ، مثال : النايلون حيث كان يستخدم أولاً فى الباراشوت، ثم فى صناعة جوارب السيدات، ثم بعد ذلك كمادة أساسية فى القمصان والبلوزات، ثم أخيراً فى إطارات السيارات والموكت.

* **مزيد من الإستخدام (زيادة معدل الإستخدام) : More Usage**

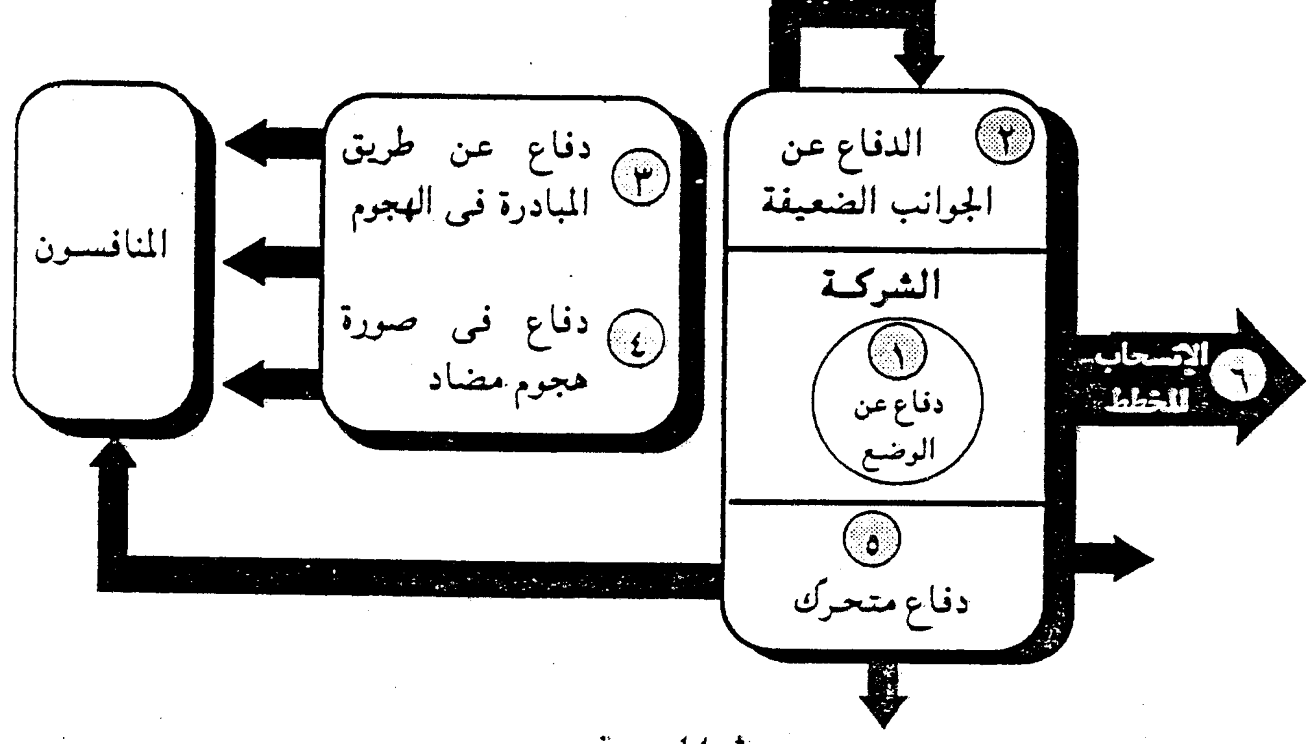
ويتحقق هذا من خلال الترويج والإقناع والترغيب فى إستخدام السلعة/ الخدمة بمعدل أعلى.

إستراتيجية الحفاظ على النصيب الحالى من السوق
Protecting Market Share

فى نفس الوقت الذى تحاول فيه الشركة الرائدة توسيع حجم السوق الكلى، يجب عليها أيضاً أن تقوم بحماية نصيبها الحالى فى السوق وذلك من أى هجمات محتملة من جانب المنافسين. كوكاكولا يجب أن تحمى نصيبها فى السوق ضد البيبسى، والجيلت ضد بيك، وكوداك ضد فوجى ، وماك دونالد ضد برجر كينج وهكذا.

الطريق الوحيد للحفاظ على نصيب السوق الحالى من جانب الشركة الرائدة هو الإبتكار المستمر فى صورة : أفكار جديدة للمنتجات، فى الخدمات المقدمة للعملاء، فى التوزيع، خفض التكاليف.

٦ إستراتيجيات دفاعية يمكن إستخدامها لحماية نصيب السوق وذلك كما هو موضح فى التالى ...



شكل يوضح :
الإستراتيجيات الدفاعية لحماية نصيب الشركة الرائدة من السوق

الإستراتيجيات الدفاعية المختلفة لحماية نصيب الشركة الرائدة فى السوق

(١) إستراتيجية الدفاع عن الوضع :

وذلك بإقامة الحصون حول وضع الشركة الحالى. ولكن هذا يمثل قصر نظر من الناحية التسويقية. فمن الحماقة أن الشركة الرائدة التى تتعرض لهجوم المنافسين تخصص كل مواردها لمجرد بناء الحصون حول منتجاتها الحالية لحماية وضعها الحالى.

(٢) الدفاع عن جوانب الضعف :

فالشركة الرائدة فى السوق يجب أن تهتم بدرجة أكبر بجوانبها الضعيفة لأن المنافسين عادة يهاجمون أوجه الضعف فيها، مثال : إنتاج اليابان للسيارات صغيرة الحجم ضد السيارات الأمريكية كبيرة الحجم.

(٣) الدفاع فى صورة هجوم مسبق (المبادرة):

وذلك بأن تبادر الشركة الرائدة بشن هجوماً على أحد المنافسين: الذى يوشك أن يصل إلى نصيبها فى السوق. وقد يتضمن هذا النوع من الدفاع هجوم العصابات وذلك بضرب أحد المنافسين هنا، وآخر هناك ... وهكذا.

(٤) الدفاع فى صورة هجوم مضاد :

تقوم الشركة الرائدة عندما تتعرض لهجوم مسبق أو هجوم على جوانب الضعف فيها بشن هجوم مضاد. فلا تقف مكتوفة الأيدى عندما تواجه تخفيضات فى أسعار المنافسين مثلاً، أو تطوير فى منتجاتهم، أو ترويج أكثر فعالية، أو إعتداء على منطقة بيعية.

(٥) دفاع متحرك :

فهو ليس مجرد دفاع عن الوضع الحالى، بل إمتداد لأسواق جديدة والتى يمكن أن تستخدم كقواعد للدفاع أو الهجوم. وهنا يمثل عمق إستراتيجى للشركة لشن هجمات مستمرة أو لإعطاء ضربات مضادة.

(٦) الإنسحاب المخطط :

ولايعنى ترك السوق ولكن يعنى التخلى عن الأوضاع الضعيفة، وإعادة تخصيص الموارد لتحقيق أوضاع أقوى. مثل إسقاط أحد المنتجات والتركيز على الآخر.

أنماط الشركات المنافسة

وهى تمثل الشركات التى تحتل المركز الثانى أو الثالث أو أقل فى صناعة معينة، وهى غالباً ماتكون أحد الأنواع التالية :

* المتحديين للشركة الرائدة.
* التابعين للشركة الرائدة.
* المتجنبين للشركة الرائدة.

إستراتيجيات التحدى السوقى ...

يمكننا أن نطلق على الشركات التى تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة أو الرابعة فى الصناعة تسمية **«المندفعين نحو المقدمة»** أو الزاحفين نحو المقدمة. وقد يكون عدد هذه الشركات أكبر من عدد الشركات القائدة فى بعض الأحوال وتشمل هذه الشركات على سبيل المثال شركات : (كولجيت، بيبسى كولا، وستنجهاوس، أنيس، إلخ ...) وتستطيع هذه الشركات الزاحفة نحو المقدمة أن تتبنى أحد موقفين : إما مهاجمة الشركات القائدة وغيرها من الشركات الموجودة فى السوق لكى تنتزع نصيب سوقى أكبر (أى تصبح شركة متحدية للآخرين) أو أنها لاتستطيع القيام بهذا الدور (فتكون من الشركات التابعة) وسنقوم فى هذا الجزء باستعراض إستراتيجيات الشركات المتحدية للشركات القائدة فى السوق.

وتحاول الشركات المتحدية الحصول على نصيب أكبر من السوق من خلال ثلاثة طرق :

أ- إستراتيجية الهجوم المباشر :

حيث تحاول الشركة المتحدية أن تتفوق على الشركة القائدة من خلال القتال العنيد المباشر فعلى سبيل المثال تحاول شركة كولجيت، منذ سنوات، شن هجوم مباشر على شركة بروكتل جمبل ولكن بدون نجاح يذكر.

ب- إستراتيجية الباب الخلفى :

فى هذه الإستراتيجية تحاول الشركة المتحدية الإلتفاف حول الشركة القائدة بدلاً من مواجهتها بصورة مباشرة، فعلى سبيل المثال نجد شركة «تيمكس» قد حصلت على القيادة فى سوق الساعات رخيصة الثمن عن طريق بيع ساعاتها على نطاق واسع من خلال عدد كبير من منافذ

التوزيع بخلاف المتاجر المتخصصة فى بيع الساعات والمجوهرات والتى كانت قد أغلقت أبوابها أمامها بواسطة منتجى الساعات الآخرين.

جـ- إستراتيجية مهاجمة الشركات المنافسة الصغيرة :

وتتمثل هذه الإستراتيجية فى قيام الشركة المتحدية بمهاجمة الشركات المنافسة الصغيرة بدلاً من مهاجمة الشركة القائدة الكبيرة، ويعتمد قرار الشركة المتحدية بشأن مهاجمة الشركة القائدة أو بقية الشركات الزاحفة نحو المقدمة أو الشركات الصغيرة بصفة رئيسية على نقاط الضعف التى تكتشفها فى كل منها، ثم تبنى إستراتيجيتها على أساس الإستفادة من أوجه الضعف هذه.

وقد تجد الشركة المتحدية نفسها من وقت لآخر تجرى وراء ملاحقة المنافسين لها بدون أية إستعدادات ماعدا رغبتها فى التغلب عليهم ... فعلى سبيل المثال قررت إحدى الشركات البرازيلية لإنتاج شفرات الحلاقة، مؤخراً أن تهاجم بصورة مباشرة سوق شركة «جيليت» قائدة سوق شفرات الحلاقة فى البرازيل لتقتطع جزءاً منه، وعندما سئلت إدارة الشركة البرازيلية ... هل تعرضين شفرة حلاقة أكثر مناسبة للمستهلك ؟ كانت الإجابة «لا» وهل تقومين بحملة إعلانية أفضل كانت الإجابة «لا» وهل تعرضين سعر أقل ؟ كانت الإجابة «لا» وهل تعرضين غلاف أو عبوة أفضل ؟ كانت الإجابة «لا» وهل تعرضين نسب خصم ومسموحات أفضل للتجار؟ كانت الإجابة «لا» ومن ثم كان التساؤل الأخير كيف إذن تتوقع إدارة الشركة أن تقتطع جزءاً من حصة شركة جيليت من السوق ؟ وكانت الإجابة الإعتماد على «القوة» وطبعاً لا حاجة لنا لأن نقول أن هجوم هذه الشركة كان فاشلاً.



وفى الحقيقة، هناك العديد من الإستراتيجيات المتاحة أمام الشركات المتحدية التى تبحث عن مزايا تحققها فى مواجهة المنافسين لها فى السوق، سنتناولها فيما يلى :

١- إستراتيجية الخصم من السعر الأصلى :

تتمثل الإستراتيجية الهجومية الرئيسية للشركة المتحدية فى قيامها بعرض منتجات من ذات مستوى جودة منتجات الشركة القائدة بسعر أقل وعلى الشركة المتحدية أن تقنع المشترين المحتملين بأن المنتجات التى تقدمها تصارع فى جودتها منتجات الشركة القائدة. وأن يكون السعر الأقل هو الورقة الرابحة لأنه من الأمور الهامة التى يبحث عنها المشترى المحتمل ويمثل حساسية خاصة لسلوكه الشرائى.

٢- إستراتيجية السلع الرخيصة :

من الإستراتيجيات التى تمكّن الشركة المتحدية من كسب مركز متميز فى السوق قيامها بعرض سلع أقل فى مستوى جودتها، والأرخص في سعرها، ويمكن إتباع هذه الطريقة فى حالة وجود قطاع من العملاء يرغب عن إستخدام السلعة بسبب إتفاع سعرها، وتحاول الشركات التى تتبع هذه الإستراتيجية، فى محاولة الدفاع عن نفسها، أن تتجه تدريجياً فى إنتاج سلعها إلى الوصول إلى مستوى جودة سلع الشركة قائدة السوق أو أقل منه قليلاً.

٣- إستراتيجية سلع التفاخر :

قد تحاول الشركة المتحدية الإلتفاف حول الشركة القائدة من خلال قيامها بتقديم سلع ذات جودة أعلى وبأسعار أعلى لقطاعات سوقية معينة تكون على إستعداد لقبول هذه السلع بالأسعار الأعلى.



٤- إستراتيجية كثرة وتنوع السلع :

تستطيع الشركة المتحدية تعقب الشركة القائدة من خلال تقديم عدد كبير من المنتجات المتنوعة.. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على إدارة المنتجات الجديدة عن طريق عرض تشكيلة منتجات تفوق تشكيلة منتجات الشركة القائدة لجذب والإحتفاظ بالعملاء، وفشل الشركة القائدة فى إتخاذ رد فعل سريع وكافى من خلال تشكيلة منتجاتها المعروضة فى السوق.

٥- إستراتيجية إبتكار المنتجات :

من الممكن أن تستخدم الشركة المتحدية إبتكار المنتجات كأداة للهجوم على مركز الشركة القائدة، حيث تستخدم الشركة المتحدية إبتكار المنتجات كأداة للهجوم على مركز الشركة القائدة فى السوق، وتعتبر شركات : «زيروكس، وبولارويد» مثال واضح على نجاح الشركات التى تعتمد على تقديم إبتكارات متميزة فى مجال آلات تصوير المستندات وكاميرات التصوير.

٦- إستراتيجية تحسين الخدمات :

قد تستطيع الشركة المتحدية الهجوم على الشركة القائدة من خلال عرض خدمات جديدة أو تقديم خدمات أفضل، ولقد تحقق نجاح (أى . بى . إم) فى سوق الحاسبات الإلكترونية إعتماداً على تحسين خدماتها التى تتعلق بالبرامج التى يتم تشغيلها على الحاسب أكثر من إعتمادها على تحسين جودة الأجهزة ذاتها.

٧- إستراتيجية إبتكار طرق جديدة للتوزيع :

يتعين على الشركة المتحدية دراسة وتحليل إمكانية زيادة نصيبها السوقى من خلال تطوير قنوات جديدة للتوزيع.

٨- إستراتيجية تخفيض تكاليف الإنتاج :

ترى بعض الشركات أن المفتاح الرئيسى فى الحصول على نصيب سوقى مناسب يرتكز على تخفيض تكاليف الإنتاج فى الشركة عن مثيلاتها لدى المنافسين ويمكن تحقيق الخفض فى تكاليف الإنتاج من خلال الوفورات التى يمكن الحصول عليها من شراء المواد الخام وخفض تكاليف العمالة، وإستخدام معدات وآلات حديثة. وتستطيع الشركة أن تستخدم تكاليفها المنخفضة فى تسعير منتجاتها بأسعار تقل عن أسعار المنافسين لها، وبالتالى تحصل على نصيب أكبر من السوق.

٩- إستراتيجية تكثيف الإعلان والترويج :

تلجأ بعض الشركات لكسب معركتها مع قادة السوق إلى زيادة وتكثيف كمية ونوعية جهودها الإعلانية والترويجية.

إستراتيجيات التبعية فى السوق ...

إن شن الحرب من جانب الشركة المتحدية على الشركة الرائدة فى السوق ربما ينتهى بنتائج سيئة لكلا الجانبين، وهذا هو أحد النتائج المؤكدة للحروب المدمرة، وهذا يعنى أنه على الشركة أن تفكر كثيراً وطويلاً قبل أن تقدم على إتخاذ القرار بإتباع إستراتيجية هجومية ما ضد منافسيها.

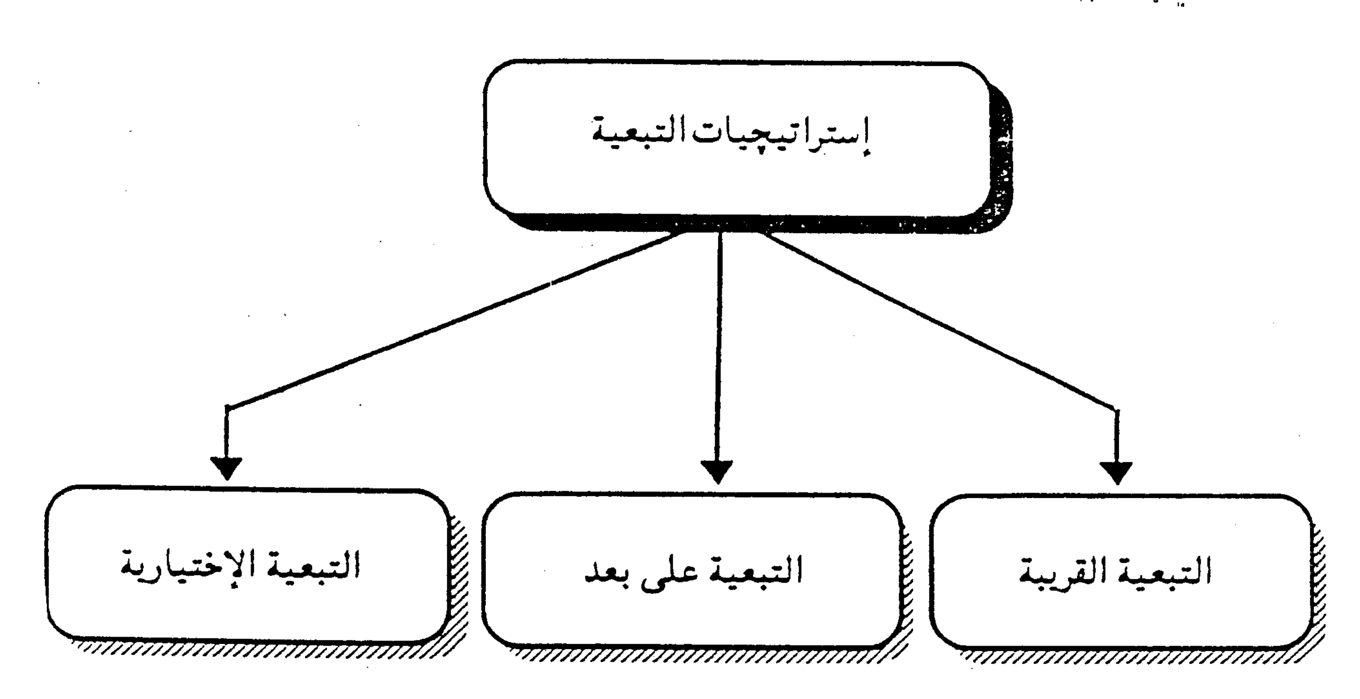
وطالما أن الشركة المتحدية لاتستطيع أن تشن ضربة مسبقة - فى صورة إبتكار جديد فى المنتج أو إكتشاف جديد فى أسلوب التوزيع أو التعبئة مثلاً- على المنافس فغالباً تفضل أن تكون تابعة له بدلاً من مهاجمته.

هل هذا يعنى أن الشركة التابعة ليس لديها إستراتيجيات محددة ؟ بالطبع لا ولايجب أن يفهم من ذلك أن الشركات التابعة ليست مطالبة بوضع إستراتيجيات محددة. فالشركة التابعة يجب أن تعرف جيداً كيف تحافظ وتحتفظ بعملائها الحاليين وتفوز بنصيب معقول من العملاء الجدد فى السوق. وكل تابع يحاول أن يقدم ميزة خاصة به للعملاء فى سوقه المستهدف مثل الموقع، والخدمات المقترحة، وتوافر السلعة أو الخدمة فى أى وقت ... وماشابه ذلك.

والشركة التابعة فى السوق هى فى الواقع هدف رئيسى للهجوم من جانب الشركات المتحدية للشركات الرائدة، ولهذا فإن الشركة التابعة يجب أن تحافظ على بقاء تكاليف الإنتاج منخفضة مثلاً، وعليها أن تحاول الدخول فى قطاع جديد من السوق.

تذكر أن ... التبعية فى السوق لاتعنى أن تكون الشركة صورة طبق الأصل للشركة الرائدة

وأخيراً فإن الشركة التابعة فى السوق يجب أن تحدد طريقها وأسلوبها للنمو ولكن بالشكل الذى لايؤدى إلى خلق رد فعل إنتقامى من جانب المنافسين. وهناك فى الواقع ثلاث إستراتيجيات عامة للشركة التابعة يمكن لها أن تفاضل بينها، وهى موضحة بالشكل التالى:



التبعية القريبة

* تقليد للشركة الرائدة فى قطاعات عديدة من السوق وفى مجالات متنوعة من البرنامج التسويقى.

التبعية على بعد

* تحتفظ الشركة لنفسها ببعض الخصائص المميزة عن الشركة الرائدة.
* تتبع فى نفس الوقت الشركة الرائدة فى حالات رئيسية مثل المنتج الرئيسى، الإبتكار، الأسعار، التوزيع... إلخ.

التبعية الإختيارية

* تابعة وقريبة جداً من الشركة الرائدة فى بعض الأمور ومستقلة فى أمور أخرى.
* غالباً تنمو وتتجه فى الطريق نحو التحدى للشركة الرائدة فى المستقبل.



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية السادسة :

استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة

ا.د / زهير ثابت



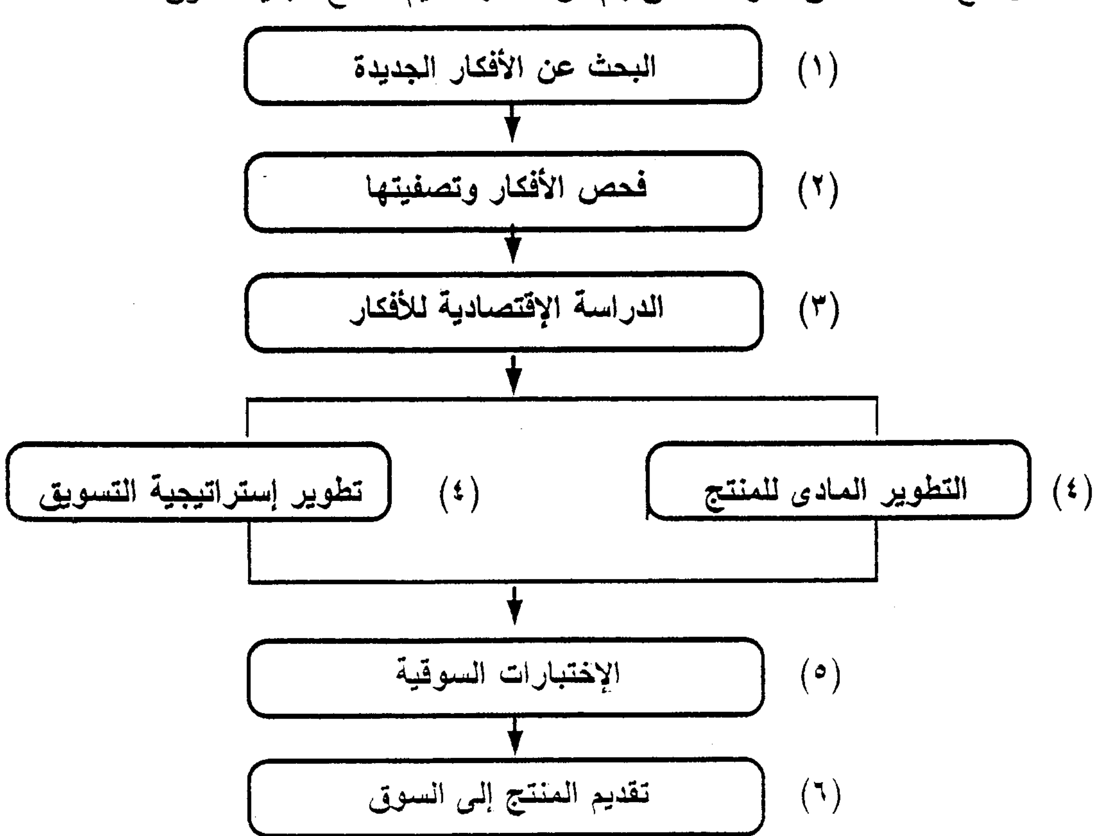
إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة ...

ما هو المنتج ؟

يُنظَر إلى المنتج بمفهومه الشامل على أنه " مجموعة من العناصر المادية والخدمية والرمزية التى تحقق منفعة أو إشباع للمستهلك " ... ولكن ما هو المنتج الجديد ؟ ... يمكن إعتبار المنتج جديداً إذا لم يكن يتوافر للشركة أى خبرة سابقة بإنتاج وتسويق الخدمة .

والسؤال الآن ... ما هى المراحل التى يتم من خلالها تقديم المنتج الجديد ؟

يوضح الشكل التالى المراحل التى يتم من خلالها تقديم المنتج الجديد للسوق



شكل يوضح مراحل تقديم المنتج الجديد للسوق



١- البحث عن الأفكار الجديدة :

ينبغى أن يتم البحث عن أفكار المنتجات الجديدة وتجميعها بطريقة منظمة ولا تخضع للصدفة أو العشوائية . ويتم جمع الأفكار من مصادر عديدة أهمها المستهلكون ، الوسطاء ، العاملون فى الشركة ، المنافسون ، سجلات الشركات ، المخترعون ... إلخ.

٢- فحص الأفكار وتصفيتها :

عادة ما تمر أفكار المنتجات الجديدة بنوعين من الفحص هما :

أ - **الفحص الإبتدائى للأفكار** ... وغرضه التأكد من مدى توافق الفكرة مع الأهداف الرئيسية للشركة وإستراتيجياته وموارده .

ب - **الفحص النهائى للأفكار** ... وهدفه النعرف على مدى توافر سوق مناسب الحجم لتقديم منتج جديد .

٣- الدراسة الإقتصادية للأفكار :

وهدفها تقدير المبيعات والتكاليف والأرباح لتقييم مدى جاذبية الإستثمار فى المنتج الجديد.

٤- تنمية المنتج مادياً وتطوير إستراتيجيته التسويقية :

وتتضمن هذه المرحلة خطوتين :

أولهما : تحديد مواصفات المنتج وإعداد النماذج المقترحة منه .

ثانيهما : إعداد تصور لعناصر الإستراتيجية التسويقية التى ستصاحبه عند نزوله للسوق (السعر ، التوزيع ، الترويج) .

٥- الإختبارات السوقية :

وتستهدف تقديم النماذج المقترحة إلى السوق عن طريق تقديمها لعينة من المستهلكين ممثلة لقطاعات السوق المستهدف بغرض إستعمالها فى الظروف الطبيعية بقدر الإمكان ، ثم التعرُّف على شعورهم وآرائهم تجاه هذه النماذج وإنتقاداتهم لها .

٦- تقديم المنتج إلى السوق :

تتحمل الشركة فى هذه المرحلة بتكاليف عالية لإنتاج المنتج الجديد وترويجه فى السوق . ويتخذ المسوق أربعة قرارات رئيسية هى :

أ - توقيت إنزال المنتج إلى السوق .

ب - الفروع التى سيتم إنزال المنتج فيها .

جـ - تحديد العُملاء المرتقبين للمنتج .

د - الإستراتيجية التسويقية المناسبة لتقديم المنتج إلى العُملاء .

كيف يتم قبول وتبنى المنتجات الجديدة ؟

يمر قبول وتبنى المنتج الجديد بست مراحل هى :

١- مرحلة العلم والمعرفة :

ولكن لا تتوافر للفرد معلومات عنها .

٢- مرحلة الإهتمام :

الذى يدفع الفرد للبحث عن المزيد من المعلومات عن المنتج .

٣- مرحلة التقييم :

في ضوء ما تم جمعه من معلومات يحدد الفرد مزايا وعيوب المنتج ويقرر ما إذا كان سيجربه أم ينصرف عنه .

٤- مرحلة التجربة :

شراء كمية صغيرة من المنتج الجديد أو رفضه .

٥- مرحلة التبنى :

هنا يقرر الفرد تبنى المنتج الجديد أو رفضه .

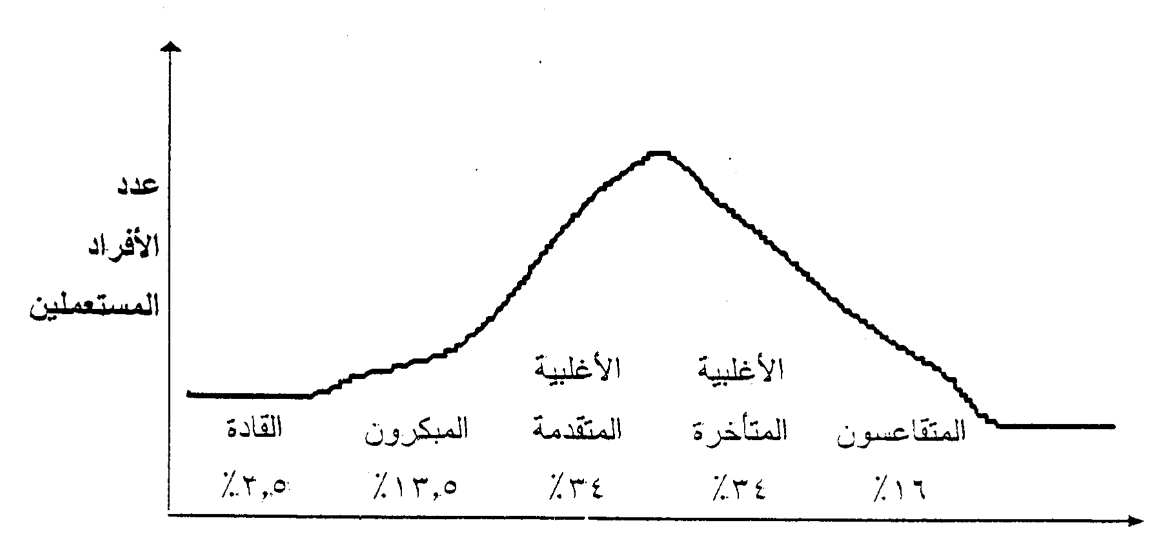
٦- مرحلة التثبيت :

أى البحث عن أدلة جديدة لتعزيز القرار السابق .

والسؤال الآن :

هل يقبل الأفراد جميعاً على تبنى وقبول المنتج الجديد فى ذات الوقت وبنفس الحماس ؟

يوضح الشكل التالى أن هناك إختلافاً كبيراً ما بين الأفراد من حيث مدى قبولهم ورغبتهم فى المنتجات الجديدة .



ما هى الأسباب التى تؤدى إلى نجاح المنتجات الجديدة ؟

١- إشباع المنتج لحاجة أو أكثر من حاجات السوق .

٢- إرتفاع مستوى جودة المنتج وإنخفاض تكلفته .

٣- توافق المنتج مع إمكانيات وموارد الشركة .

٤- قيام الإدارة بوضع خطة طويلة الأجل لتنمية المنتجات الجديدة .

٥- وضع إستراتيجيات المنتج الجديد بدقة وعناية بصورة - وفق ما بين حاجات ورغبات السوق وإمكانيات وموارد الشركة .

٦- التنظيم الفعّال والممارسة الإدارية الجيدة .

ما هى الأسباب التى تؤدى إلى فشل المنتجات الجديدة ؟

١- القصور والضعف فى أنشطة بحوث التسويق .

٢- المشكلات الفنية فى تصميم المنتج أو تنفيذه .

٣- الإختيار غير السليم لتوقيت إنزال المنتج إلى السوق .

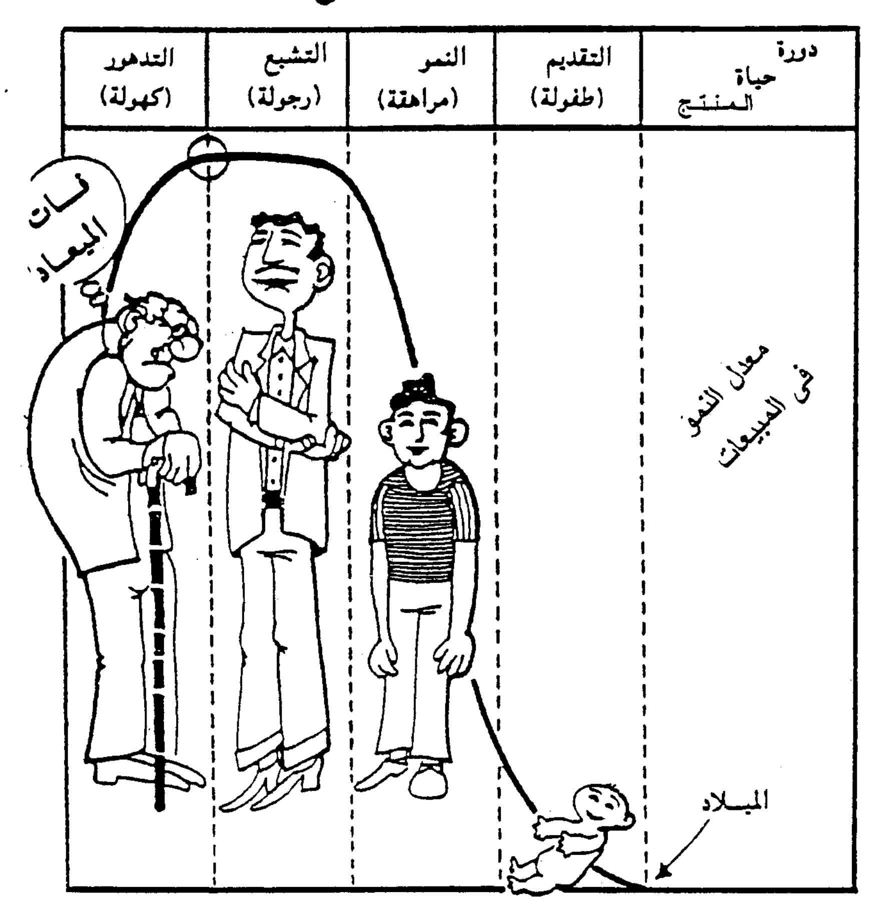
٤- الممارسات الإدارية الخاطئة والتنظيم غير الفعّال .

دورة حياة المنتج ...

ما هو مفهوم دورة حياة المنتج ؟

يشبه البعض دورة حياة المنتج بدورة حياة الإنسان ، فالمنتج يقدم للسوق ، وينمو وينضج ثم يتدهور ، وفى نهاية المطاف يندثر ، وذلك على النحو الموضح فى الشكل التالى :

دورة حياة المنتج



ما هى الإستراتيجات التسويقية التى يمكن إتباعها خلال المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج ؟

يمكننا أن نلخص الخصائص التى تتميز بها كل مرحلة من مراحل تطور حياة المنتج ، وما تتطلبه من إستجابة تسويقية على النحو الموضح فى الجدول التالى :

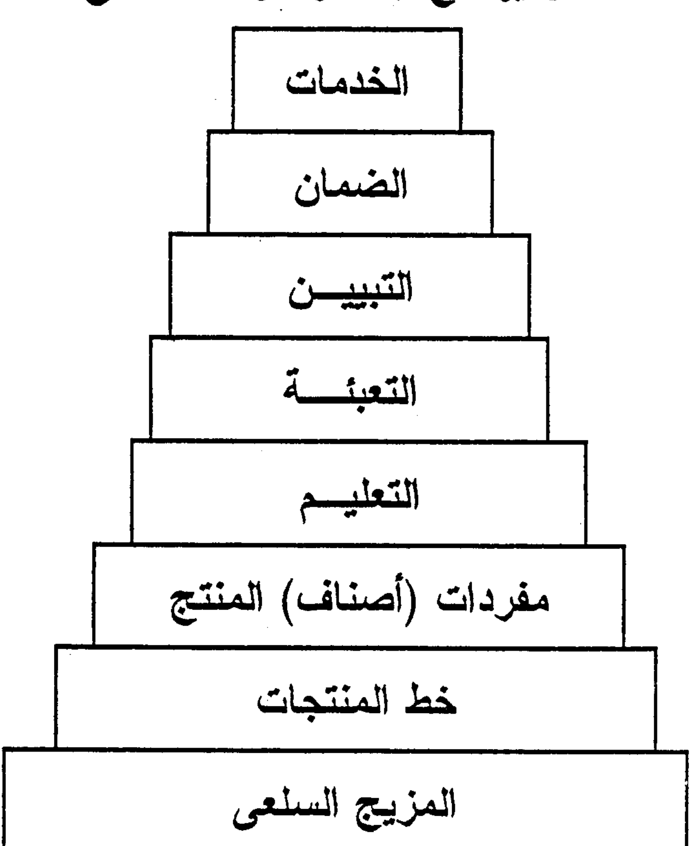
جدول يوضح دورة حياة المنتج : الخصائص والإستجابة

المراحل / الخصائص والإستجابة	التقديم	النمو	التشبع	التدهور
الخائص :				
• المبيعات	منخفضة	تنمو بسرعة	أقل نمواً	متدهورة
• الأرباح	ضئيلة	تبلغ الذروة	متدهورة	منخفضة أو صفر
• التدفقات النقدية	كافية	معتدلة	عالية	منخفضة
• العُملاء	القادة والمبكرون	سوق واسع	سوق واسع	المتقاعدون
• المنافسون	قليلون	آخذون فى النمو	عديدون	يقل عددهم
الإستجابة :				
• التركيز الإستراتيجى	توسعة السوق	إختراق السوق	الدفاع عن الحصة السوقية	الإنتاجية
• النفقات التسويقية	عالية	عالية ومنخفضة فى نسبتها	تأخذ فى الإنخفاض	منخفضة
• التأكيد التسويقى	على التعريف بالمنتج	على تفضل العلامة	على الولاء للعلامة	على الإنتقاء
• التوزيع	على نطاق محدود	مكثف ومتعدد	على نطاق واسع	إنتقائى
• السعر	عالى	أقل	أقل كثيراً	آخذ فى الإرتفاع
• المنتج	الأصلى	محسن ومعدل	معبر وقنوع	مبسط ومرشد

إستراتيجية المنتجات ...

عندما نفحص " المنتج " الذى يمثل العنصر الأول فى المزيج التسويقى نجد أنه مفهوم معقد متعدد الجوانب على النحو الموضح بالشكل التالى :

شكل يوضح أبعاد ومكونات المنتج



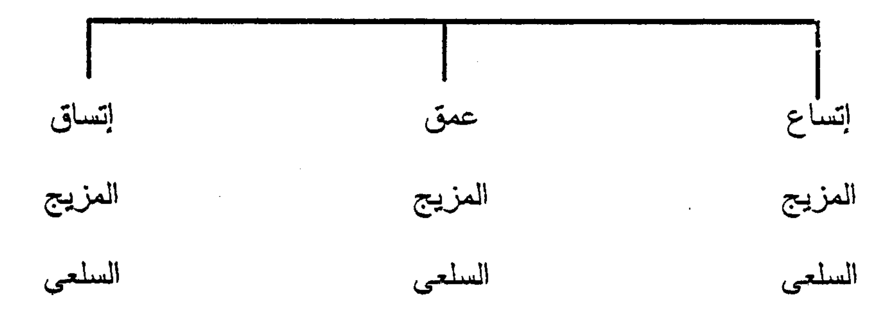


ما هو المزيج السلعى للمنشأة ؟

يقصد بالمزيج السلعى " مجموعات السلع التى تعرضها المنشأة للبيع " ... ويتضمن المزيج السلعى عادة عدة خطوط للمنتجات ، ويُعرَّف خط المنتجات على أنه " مجموعة من المنتجات المرتبطة ببعضها البعض إما لأنها تشبع حاجات متشابهة فى قطاعات سوقية مختلفة أو لأنها تشبع حاجات مختلفة لقطاع سوقى واحد " ... ويتضمن كل خط منتجات بدوره عدد من مفردات أو أصناف المنتجات .

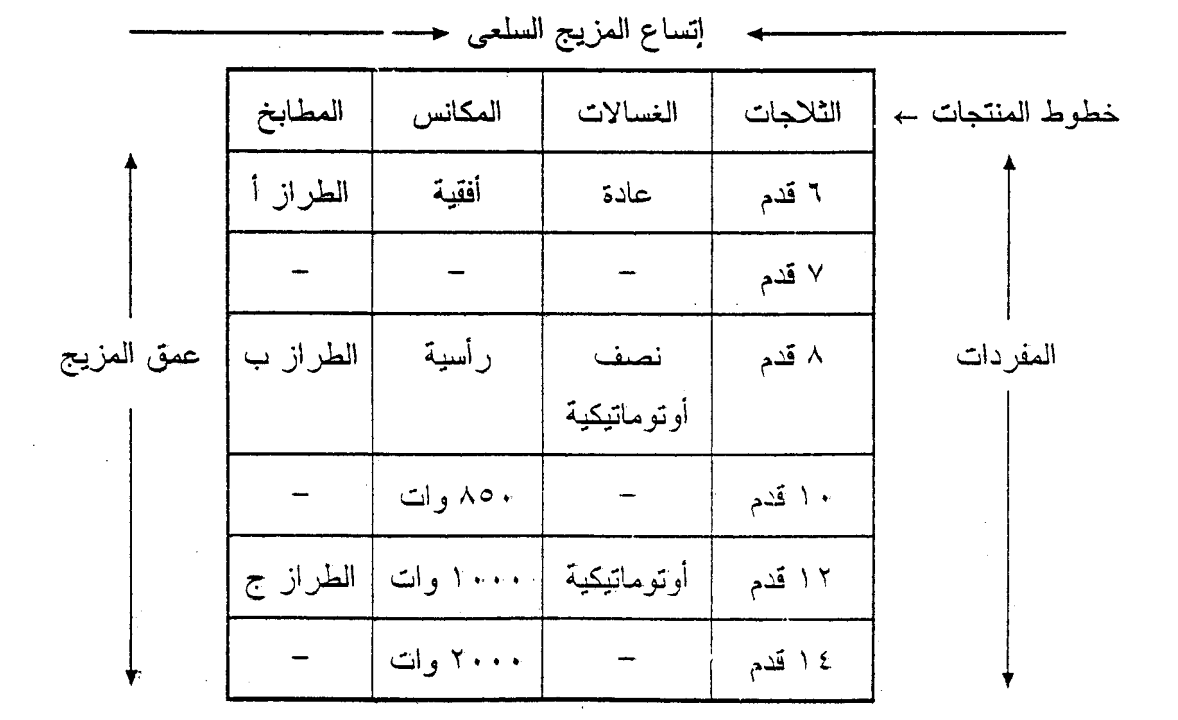
ما هى الأبعاد المختلفة للمزيج السعلى ؟

هناك ثلاثة أبعاد للمزيج السلعى هى :



ويصور هذه الأبعاد المختلفة الشكل التالى :

شكل يوضح هيكل المزيج السلعى



الثلاجات	الغسالات	المكانس	المطابخ
٦ قدم	عادة	أفقية	الطراز أ
٧ قدم	–	–	–
٨ قدم	نصف أوتوماتيكية	رأسية	الطراز ب
١٠ قدم	–	٨٥٠ وات	–
١٢ قدم	أوتوماتيكية	١٠٠٠ وات	الطراز ج
١٤ قدم	–	٢٠٠٠ وات	–

ما هى الإستراتيجيات المختلفة للمزيج السلعى ؟

١- إستراتيجية تعميق المزيج السلعى (الإضافة) .

٢- إستراتيجية تبسيط المزيج السلعى (الحذف) .

٣- إستراتيجية تعديل المنتجات الحالية .

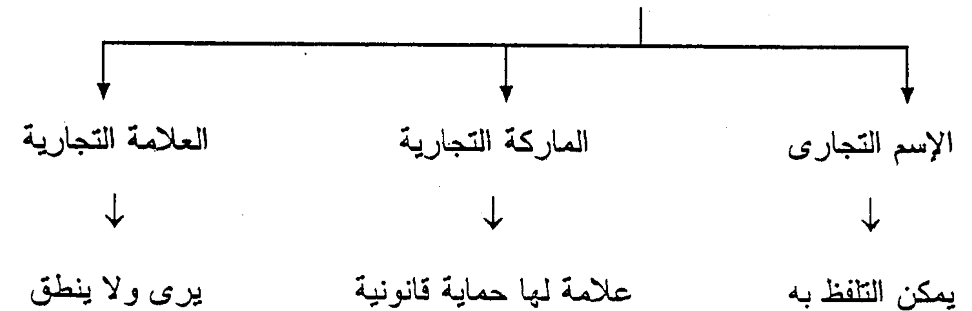
٤- إستراتيجية وضع المنتج فى المركز المناسب فى السوق .

٥- إستراتيجية الإرتقاء بسمعة المنتج أو الهبوط بها .

كيف تستطيع أن تُعلِّم وتُميِّز منتجاتك عن غيرها من المنتجات ؟

يمكن تمييز منتجات المنشأة عن المنتجات التى يقدمها منافسوها بوضع إسم أو رمز أو حرف أو شكل معين أو مزيج منها على السلعة أو عبوتها .

لاحظ أن هناك فروقاً ما بين :



ما هى الإستراتيجيات التى يمكنك إتباعها فى تعليم منتجاتك ؟

١- إستخدام العلامات الفردية المختلفة بالنسبة للمنتجات المختلفة الجودة .

٢- إستخدام علامة الأسرة لكل مجموعة متشابهة من المنتجات .

٣- إستخدام علامة الأسرة فى تعليم جميع منتجات المنشأة .

٤- إقتران الإسم التجارى للسلعة بالإسم التجارى للمنشأة .

٥- إستخدام علامات الموزعين .



أنت فى حاجة إلى علامة جيدة ... فما هى خصائص هذه العلامة ؟

١- أن تعبر العلامة عن خصائص المنتج ، طبيعته ، فوائده ، إستخداماته ، مصدره ... إلخ.

٢- أن يكون الإسم سهل النطق والتهجى والتذكر ، قصيراً وبسيطاً .

٣- أن تكون العلامة محددة ومميزة وغير عامة .

٤- أن تصلح للإستخدام مستقبلاً فى تمييز منتجات جديدة .

٥- أن تكون فريدة من نوعها ولم يصمم مثلها من قبل .

٦- أن تعطى إيحاء نفسى سريع لشراء السلعة .

٧- أن تولد إنطباعات سارة لدى العُملاء .

٨- أن تكون قابلة للتسجيل كماركة تجارية .

٩- أن تكون قابلة للتكيف مع متطلبات التعبئة والطباعة .

ماذا نقصد بتعبئة المنتجات ؟

ينظر إلى التعبئة على أنها " جميع الأنشطة التى تتضمن تصميم وإنتاج عبوة السلعة وغلافها الخارج " .

ما هى الفوائد التى تجنيها من تعبئة المنتجات ؟

فوائد للمستهلك	فوائد للمسوق
١- تسهيل تعرف المستهلك على السلعة .	١- جذب إنتباه المشترين للسلعة .
٢- حماية السلعة من التلوث والتسرب .	٢- زيادة قيمة السلعة من وجهة نظر المشترى .
٣- حفظ السلع – وضمان تجانس وما يشتريه المستهلك منها .	٣- تسهيل تعليم بعض المنتجات .
٤- إمكانية إستعمال العبوة بعد نفاذ وإستهلاك وحداتها .	٤- تسهيل مهمة بيع السلعة .
٥- تسهيل إستعمال السلعة وحملها وتداولها .	٥- تسهيل تطبيق إستراتيجية التشكيل عن طريق تعبئة السلع فى وحدات متعددة الأحجام.
	٦- المحافظة على السلعة وتسهيل حركتها أثناء نقلها وتخزينها وتيسير عمليات جردها .

هل تعرف الإستراتيجيات المختلفة للتعبئة ؟

١- إستراتيجية تغيير العبوة .

٢- إستراتيجية إستخدام العبوة الموحدة .

٣- إستراتيجية إستخدام العبوات الفردية المتميزة .

٤- إستراتيجية إعادة إستعمال العبوة .

٥- إستراتيجية إستخدام العبوات المتماثلة الشكل متعددة الأحجام .

ماذا نقصد بتبيين المنتجات ؟

تمثل بطاقة التبيين ذلك الجزء من المنتج الذى يحمل بيانات عن المنتج ذاته أو بائعه ... **وهناك عدة بدائل يمكن إتباعها فى عرض بيانات السلعة :**

(١) تكتب على العبوة أو الغلاف الخارجى للسلعة ... أو

(٢) تكتب على بطاقة خاصة تلصق على العبوة أو الغلاف الخارجى للسلعة ... أو

(٣) تسجل فى ورقة مستقلة ترفق بالسلعة ذاتها داخل العبوة .

ما هى الأشكال المختلفة لتبيين المنتجات ؟

أ - بيان الإسم أو العلامة التجارية فقط .

ب - بطاقة البيانات المعيارية وتحتوى على بيانات على شكل حروف أو أرقام أو كلمات تحدد درجة جودة السلعة .

جـ - بطاقة البيانات الوصفية وتوضح العديد من البيانات مثل : الإسم التجارى للسلعة ، وإسم وعنوان المنتج ، تركيب السلعة ومحتوياتها ، تعليمات الإستعمال ، تاريخ الإنتاج ، تاريخ إنتهاء الصلاحية ... إلخ .

ماذا نقصد بضمان المنتجات ؟

يقصد بالضمان " إلتزام من جانب البائع يقدمه لمقابلة شكاوى المستهلكين بخصوص السلعة المباعة ، وذلك بغرض منح المشترى أكبر درجة من الإطمئنان والثقة عند الشراء " .

وفى ضوء ما تقدم يسعى الضمان إلى تحقيق هدفين : أولهما ترويجى والثانى حمائى .

ما هى الأنواع المختلفة للضمان ؟

يمكن حصر أنواع الضمان فى نوعين رئيسيين هما :

الضمان الضمنى

إلتزام البائع قبل العميل فيما يتعلق بأداء السلعة وخصائصها الفنية والعيوب والذى ينبع من التشريع دون التصريح كتابة أو شفاهة .

الضمان الصريح

إلتزام شفوى أو مكتوب من قبل البائع نحو العميل فيما يختص بأداء السلعة أو خصائصها أو عيوبها الفنية

الخدمات نشاط له قيمة عن المشترى :

تمثل الخدمات التى تقدم للعُملاء اليوم جزءً هاماً من العملية التسويقية ... وتنقسم الخدمات إلى نوعين هما :

(أ)خدمات ما قبل البيع :

وتنتشر غالباً فى تسويق السلع الصناعية وتتضمن إستطلاع إحتياجات العُملاء والتعرف على ظروف التشغيل لدهيم لمعاونتهم فى الإختيار السليم للمنتج الذى يتفق وحاجاتهم .

(ب) خدمات ما بعد البيع :

وتغطى مجالات عديدة مثل خدمات تركيب السلعة والتدريب على إستعمالها ، الإصلاح والصيانة ، توفير قطع الغيار ، منح الإئتمان ، توصيل البضائع ، قبول المردودات ... إلخ .



حالة عملية :

الشركة العربية لصناعة المنظفات الصناعية

تقوم الشركة العربية بإنتاج وتسويق كل من المنظفات الصناعية والمسلى الصناعى ومعجون الأسنان وصابون التواليت ومستحضرات التجميل والعلف الحيوانى .

وتضم إدارة التسويق بالشركة أقسام المبيعات المحلية ، والصادرات وبحوث التوسق ، والإعلان ، والنقل ... وقد قررت الشركة تقديم منظف صناعى جديد خاص بالغسالات الكهربائية الأوتوماتيكية والعادية بسعر يقل عن مثيله المستورد من الخارج ... وقد قام قسم بحوث التسويق بدراسة ميدانية إستهدفت مساعدة إدارة الشركة فى تخطيط البرنامج التسويقى للمنتج الجديد ... وقد تم الإعتماد على إستفاء بيانات إستمارة إستقصاء من مفردات عينة قوامها ٥٠٠ من ربات البيوت فى محافظتين فقط هما القاهرة والإسكندرية .

وقد قررت إدارة الشركة أن يتم توزيع المنتج الجديد فى محافظتى القاهرة والإسكندرية بصفة أساسية وذلك فى جميع متاجر البقالة والخردوات والمجمعات الإستهلاكية ، هذا بجانب قيام مركز البيع التابع للشركة فى القاهرة بالبيع لمن يرغب فى ذلك من المستهلكين .

وتتولى إدارة التسويق البيع للفنادق والمستشفيات وغيرها من كبار المشترين ... وإعتمدت الشركة فى ترويج المنتج الجديد كلياً على الإعلان الموجه لربات البيوت من خلال الصحف والإذاعة والتليفزيون .

والمطلوب :

١- فرق بإيجاز بين " المنتج " و " خط المنتجات " و " المزيج السعلى " ثم حدد ما هو المزيج السلعى للشركة العربية لصناعة المنظفات الصناعية .

٢- أى الإستراتيجيات الآتية إتبعتها الشركة فى تقديم المنتج الجديد للسوق : إستراتيجية التسويق المتنوع ، إستراتيجية التسويق غير المتنوع ، إستراتيجية التركيز .



ورقة عمل :

إستراتيجية منتجاتنا ...

د . زهير ثابت

تتنوع الإستراتيجيات وتختلف بإختلاف موقف كل نوع من أنواع المنتجات فى السوق وتوقيت عرضه والمرحلة التى يمر بها المنتج فى دورة حياته وعلى ضوء ما قمت به من تحليلات سابقة سجل الآن أهداف المنتجات فى منظمتنا والإستراتيجيات المناسبة لتحقيقها .

أهداف المنتجات فى منظمتنا

____

____

____

____

ماذا ستقدم منظمتنا للعملاء ؟

هل سننوع فى منتجاتنا أم سنبسطها أم سنغيرها ونعدلها ؟

____

____

____

هل سنعلم كل المنتجات بعلامة واحدة أم نعلم كل منتج بعلامة فردية ؟

____

____

____

هل سنستخدم عبوة موحدة لجميع المنتجات أم نستخدم لكل منتج عبوة فردية متميزة ؟

____

____

____

هل سنستخدم بطاقات معيارية للتعريف بالمنتج أم بطاقة بيانات وصفية ؟

هل سنقدم ضماناً صريحاً للمنتج أم نعتمد على الضمان الضمنى ، أو أننا لن نقدم ضماناً؟

ما هى أشكال الخدمات التى ستقدم للعُملاء والمستوى الذى ستقدم به ؟

* خدمات ما قبل البيع : ____________________

* خدمات ما بعد البيع : ____________________



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية
Website: www.camecenter.com
E-mail: info@camecenter.com



الوحدة التدريبية السابعة :

استراتيجية التسعير

ا.د / زهير ثابت

إستراتيجية التسعير ...

معنى السعر ودوره فى المزيج التسويقى :

يُعرَّف السعر على أنه " القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة معبراً عنها فى صورة نقدية " ... فمنفعة المنتج تحدد قيمته والقيمة تقاس من خلال السعر ... وهكذا فإن سعر المنتج لابد وأن يساوى القدر الإجمالى للمنافع والإشباعات التى يتوقعها المستهلك من حصوله وإستخدامه للمنتج .

ويلعب السعر دوراً فريداً وفعالاً فى منشآت الأعمال ، إذ يؤثر مستوى السعر على حجم المبيعات فى المنشأة ونصيبها من السوق ، ويحدد الإيرادات الكلية ، كما يؤثر على مستوى السعر على العائد على الإستثمار ، ومن ثم الربحية ، هذا بالإضافة إلى أن للسعر تأثيراً كبيراً على تكلفة الوحدة المنتجة فى الإنتاج الكبير .

ومن جهة أخرى يعتبر السعر من الأدوات التسويقية الفعالة التى تؤثر على تصميم المزيج التسويقى للمنشأة ، فالسعر جزء أساسى من المزيج التسويقى يؤثر فيه ويتأثر بإستراتيجيات بقية عناصر المزيج الإنتاجية والسعرية والترويجية .

العديد من القوى تؤثر فى قرار السعر :

يتعين على كل مدير يشترك فى إتخاذ قرارات التسعير أن يأخذ فى إعتباره كلا من القوى الداخلية (التى يمكنه التحكم فيها) والقوى الخارجية (التى لا يستطيع التحكم) عندما يقوم بتحديد سياسات التسعير وطرق إجراءاته ، والتى يوضحها الشكل التالى :



مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية

البرنامج المتكامل لإعداد مدير التسويق

إعداد

أ . د / زهير ثابت (رحمه الله)

المفهوم الحديث للتسويق
البيئة التسويقية للشركة
تحليل المنافسة
نظم المعلومات التسويقية
استراتيجيات السوق
استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة
استراتيجيات التسعير
استراتيجية منافذ التوزيع
استراتيجية الترويج
متطلبات الادارةالفعالة للقوة البيعية
الاتجاهات الحديثة فى التسويق
المراجعة التسويقية



www.camecenter.com info@camecenter.com
14 Alnagah St, From Aloruba road , Triumph , Helioplise , Cairo.
Tel:+202 241 570 22 - +202 241 570 23
Mob:+2010 528 97 20 - Fax :+202 241 570 23